Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro ISN : 9501
Centre d'intérêt : 320

Doucet, Michel André

L'amélioration de la qualité de la vie au travail des professionnels enseignants dans un département de cégep / par Michel André Doucet -- Montréal : M. A. Doucet, 1984
viii, 163 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 161-163.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Aspiration de l'enseignant * Satisfaction de l'enseignant * Questionnaire * Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet : Qualité de la vie au travail

L'objectif de ce travail est d'étudier l'état actuel de la qualité de la vie au travail du professeur qui enseigne dans le département de l'administration et des techniques administratives du Cégep Maisonneuve à Montréal et de proposer des pistes possibles d'amélioration. Pour ce faire, on procède à une revue de littérature sur le sujet et on recueille des données au moyen d'un questionnaire sur la situation des enseignants complété par 17 enseignants du département sous étude (soit un taux de réponse de 77%). A partir de ces données, on propose des changements reliés aux habitudes de vie des personnes concernées et à leur habitude de fonctionnement dans le milieu scolaire. On propose principalement de permettre la fabrication d'un tissu humain plus riche et plus conforme aux aspirations du milieu en créant des groupes de travail pour ceux qui en ressentent le besoin.

Type de document :

9501

MICHEL ANDRE DOUCET

L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA VIE AU TRAVAIL DES PROFESSIONNELS ENSEIGNANTS DANS UN DEPARTEMENT DE CEGEP

INT
541

9501

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA VIE AU TRAVAIL DES PROFESSIONNELS ENSEIGNANTS DANS UN DEPARTEMENT DE CEGEP

par

Michel André Doucet

Promotion 1979-1982

(temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTREAL
MARS 1984

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

DEDICACE

A Sylvie, J. Armand, Louise et Jules qui m'ont encouragé dans mon cheminement.

A Marie-Josée, Michèle et Luc qui en auront peut-être le goût...

Toute mon affection.

REMERCIEMENTS

Je remercie M. Déo Ledoux, professeur à l'E.N.A.P. pour avoir accepté de superviser ce projet et M. Rémi Petit, professeur au Collège Maisonneuve, qui a accepté de le parrainer.

Je remercie aussi mes collègues du Collège Maisonneuve qui ont bien voulu répondre à mon questionnaire et Mme Lise St-Jacques qui a aimablement accepté de le dactylographier.

REMERCIEMENTS

Je remercie M. Déo Ledoux, professeur à l'E.N.A.P. pour avoir accepté de superviser ce projet et M. Rémi Petit, professeur au Collège Maisonneuve, qui a accepté de le parrainer.

Je remercie aussi mes collègues du Collège Maisonneuve qui ont bien voulu répondre à mon questionnaire et Mme Lise St-Jacques qui a aimablement accepté de le dactylographier.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention est une activité personnelle très importante dans le cadre du programme de la maîtrise en Administration publique. Il consiste en une démarche auprès d'un organisme public dans le but de faire l'analyse d'une situation et de formuler des propositions concrètes aux personnes impliquées. L'étudiant peut ainsi mettre en pratique des théories apprises au cours de son apprentissage et apporter un éclairage à un groupe choisi.

TABLE DES MATIERES (1)

DEDICACE.....ii
REMERCIEMENTS.....iii
AVANT-PROPOS.....iv
TABLE DES MATIERES.....v-vi
LISTE DES TABLEAUX.....vii-viii

1. INTRODUCTION

1.1 Présentation du sujet.....2
1.2 Annonce du travail.....9

2. DEFINITION DU PROBLEME

2.1 Situation organisationnelle.....12
2.2 Formulation préliminaire du problème.....18
2.3 Importance du sujet.....43
2.4 Objectifs de l'étude.....47

3. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

3.1 Revue de courants de la littérature.....49
3.2 Articulation du cadre d'intervention.....63
3.3 Proposition de critères d'évaluation.....65
3.4 Méthodologie utilisée.....67
3.5 Limites de l'étude.....69

4. CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES

4.1 Cueillette des faits.....73
4.2 Analyse et diagnostic plus précis.....113

5. CONCEPTION DE LA SOLUTION

5.1 Elaboration des alternatives en fonction des objectifs...125
5.2 Evaluation d'une solution.....130

TABLE DES MATIERES (2)

7. CONCLUSION

1.1 Conclusion.....143

Annexe A.....144

Annexe B.....156

Bibliographie.....160

LISTE DES TABLEAUX

I Les valeurs qui tiennent le plus à coeur dans la vie.....80

II Les valeurs qui ont pris de l'importance lors du dernier changement de l'ordre des valeurs de l'individu.....86

III Les valeurs qui actuellement attirent le plus ceux qui songent à un changement.....87

IV Les valeurs vécues par le groupe en tant que tel.....88

V Les valeurs les plus importantes que le département devrait vivre en tant que groupe de personnes.....91

VI Les raisons qui actuellement militent en faveur du choix du métier d'enseignant.....93

VII Les satisfactions personnelles qu'actuellement le métier d'enseignant procure.....94

VIII Les besoins personnels comblés par le métier d'enseignant.....96

IX Les besoins personnels non comblés par le métier et que celui-ci devrait toutefois satisfaire.....97

X Sujets sur lesquels porte l'influence subie par les individus de la part des collègues de travail.....98

XI Les aspects positifs et négatifs du fondement de la Q.V.T. des répondants.....99

LISTE DES TABLEAUX (2)

XII Les moyens pour améliorer la Q.V.T. des enseignants du département....101

XIII Les éléments à la base de la Q.V.T. des répondants....103

XIV Les moyens pour améliorer la tâche de l'enseignant du département....106

XV Les moyens d'améliorer ou de changer la structure départementale actuelle....108

XVI Les éléments de satisfactions reliés à la structure départementale actuelle....109

XVII Qu'est-ce que le travail pour vous?....110

XVIII Les raisons motivant ceux qui aimeraient changer d'emploi....111

XIX Les raisons de la stabilité dans l'enseignement....112

1. INTRODUCTION

1.1 Présentation du sujet

La qualité de la vie au travail (Q.V.T.) est une préoccupation relativement nouvelle dans notre société québécoise. (1) Il faudrait lire toutefois que l'activité syndicale traditionnelle était certainement dans le même sens quoique à un premier stade du pain et du beurre. C'est en effet depuis environ une décennie que l'on peut occasionnellement voir et entendre dans notre milieu ce vocable. De plus, des gens se disent maintenant préoccupés par le problème précis de l'amélioration de la Q.V.T..

Pour les uns, celà veut dire que les travailleurs doivent obtenir le plus possible des conditions de travail à la mesure de leurs aspirations alors que pour les autres, c'est l'entreprise qui doit obtenir des changements, les moyens lui permettant de vaincre la concurrence. D'autres compréhensions du concept ont également été présentées et arrivent à refléter toutes sortes de tendances. (2) Au fil des années cependant, les multiples expériences vécues tendent à démontrer qu'il est difficile de réussir dans un programme d'amélioration de la Q.V.T. si celui-ci n'offre pas à toutes

(1) BERGERON, J.L. (1982): La "qualité de Vie au travail": de quoi parle-t-on exactement - revue Commerce, janvier 1982, p. 55.

(2) MILLS, Ted (1978): "The Name that isn't there": définition de la Q.V.T., Travail Canada (1980).

1.1 Présentation du sujet (suite)

les parties impliquées dans l'entreprise une assurance positive que l'application du programme lui sera profitable.

Les résistances ne sont pas entièrement effacées et beaucoup de gens demeurent sceptiques devant des projets souvent bâtis à la hâte et qui bousculent trop souvent les gens en place. On ne prend pas le temps d'expliquer les objectifs recherchés et le projet est quelquefois imposé (habituellement de bonne foi) sans que l'on ait pu voir et souhaiter ses bienfaits.

Si le concept est relativement nouveau, il faut dire que l'idée d'améliorer ses conditions de travail n'est cependant pas neuve pour la personne qui exécute un travail. En effet, depuis toujours, l'homme a cherché à faire en sorte que son travail soit agréable même si, dans certains cas, les moyens pour y arriver étaient peu nombreux. (3) Par exemple, les travaux rudimentaires tels ceux qui requièrent un outil comme la pelle et la hache, ont

(3) BARRET, François: Histoire du Travail - P.U.F. 1963, cf. no 164 - Coll. Que sais-je?

I.1 Présentation du sujet (suite)

été améliorés par l'outil plus que de toute autre façon. A partir d'une pioche et d'une roche coupante, on constate, aujourd'hui, avec la mise au point de l'hydraulique, que c'est toujours l'outil qui est de plus en plus perfectionné. L'homme voit sa force physique moins utile et c'est là un mieux être pour la personne.

Pendant des siècles, les outils sont demeurés les mêmes et les espoirs de changement étaient alors peu nombreux. Maintenant que la technologie favorise l'évolution des instruments nécessaires au travail de l'homme, il est peut-être venu le temps où la ressource humaine, quoique renouvelable, puisse songer à l'amélioration de la qualité de ses conditions de travail afin de répondre davantage à ses aspirations personnelles légitimes. Toutefois, cette assertion ne s'impose pas nécessairement à première vue étant donnée l'accroissement phénoménal de la population humaine (4.508 milliards en 1981). (4)

La force des bras et des jambes est précisément celle qui devient

(4) Annuaire - Démographique de l'ONU 1981 - New York 1983, p. 163.

1.1 Présentation du sujet (suite)

moins utile et qui, bientôt peut-être, ne servira qu'aux compétitions sportives. Quant à la force intellectuelle, elle est plus rare et demande une attention et des conditions toutes particulières pour sa découverte, son développement, son maintien et sa transmission. C'est sans doute ici que l'intérêt qu'il faut apporter à l'homme s'impose même pour ceux qui croient que la machine peut tout faire.

Afin de travailler au perfectionnement de la ressource humaine, nos sociétés ont trouvé des moyens pour aller au-delà de ce que l'on qualifie "d'instinct naturel" chez les animaux en général. La nature réussit à offrir une survie à plusieurs espèces et même, selon certain, (5) une évolution lente et constante. Pour l'animal raisonnable, on a réussit, jusqu'à maintenant, à lui fournir des moyens extérieurs qui l'aident à réaliser de grandes découvertes telles: la roue, la vapeur, l'électricité, l'a-

(5) TEILHARD de CHARDIN, Pierre: Le Phénomène humain - L'Apparition de l'homme - Paris, Ed. du Seuil Coll. 1955-65.

1.1 Présentation du sujet (suite)

tome, etc.. Cependant, il demeure un terrain très méconnu, soit le fonctionnement interne de l'homme, bien que, au plan physique, des pas sont déjà faits, aux autres niveaux de la vie intérieure, nos connaissances n'en sont qu'à leurs tous premiers balbutiements. Se préoccuper de la Q.V.T., c'est aussi essayer de pénétrer, un temps soit peu, ce monde intérieur mystérieux et des plus complexe.

Pour les uns, s'occuper de la Q.V.T. présente un certain intérêt car celà peut offrir à l'organisation une possibilité de maximiser sa production tout en diminuant les diverses ressources requises, principalement, la personne humaine. Pour les autres, s'occuper de la Q.V.T., c'est offrir à la personne des conditions de travail qui répondent à ses aspirations d'abord. Il est alors facile de constater que ces deux tendances peuvent en arriver à certaines oppositions puisque l'on ne recherche pas le même objectif. On réalise, même en général, que ces deux écoles ont de la difficulté à cohabiter. Pourtant, il semble bien de plus en plus que c'est dans ce mariage seulement que réside l'avenir de l'entreprise et de la personne.

1.1 Présentation du sujet (suite)

Le présent travail porte sur ceux qui ont pour mission de transmettre la connaissance et de développer une ressource humaine de qualité. En effet, c'est particulièrement des enseignants du niveau collégial qui seront l'objet de ma recherche. Ils ont des conditions de travail intéressantes et différentes de bien des gens. (6) De plus, ils ont aussi une formation variée qui ajoute à l'intérêt qu'il y a de voir ces gens travailler côte à côte. En général, on peut se demander si ce ne sont pas les gens les mieux traités dans notre société et alors, comment peut-on parler d'amélioration de la Q.V.T à l'égard de personnes qui, à première vue pour le commun des mortels, ont déjà une situation toute rose! Il suffit, à cet égard, de penser aux vacances des enseignants pour immédiatement attirer l'envie de plusieurs (été et hiver en plus de tous les congés fériés possibles).

(6) QUEBEC (Gouvernement) (1983-1985): Ministère de l'Education Dispositions constituant des conventions collectives liant d'une part chacun des collèges d'enseignement général et professionnel visés par le chapitre O-7,1 des lois refondues du Québec et d'autre part, chacune des associations accréditées qui, le 29 novembre 1982, négociait par l'entremise de la Fédération nationale des enseignantes et des enseignants québécois (CSN) pour le compte des professeurs à l'emploi de ces collèges.

1.1 Présentation du sujet (suite)

Que dire ensuite du salaire et des autres avantages sociaux qui laissent miroiter une situation très exceptionnelle! Horaire variable, autonomie dans l'exécution de la tâche, etc... En somme lorsque des professionnels se plaignent de leur situation, bien des gens ont raison de s'en étonner et font rapidement la comparaison avec leur situation personnelle d'où le résultat majoritaire évident en défaveur des professionnels.

Mon travail n'a pas pour but d'illustrer les différences ou ressemblances qui existent entre les métiers ou de plaider pour une cause en particulier mais principalement d'étudier la situation des professionnels enseignants dans un département de cegep et de voir comment, dans leur cas, il y a possibilité d'améliorer leur Q.V.T. et de préciser les conditions dans lesquelles le cheminement est possible chez eux dans leur propre département.

1.2 Annonce du travail

Dans le but de procéder à cette fin, je vais d'abord présenter la situation organisationnelle du cegep en tentant de montrer l'état général actuel de la relation administration-administrés et clients dans le milieu. Puis, je formulerai plus explicitement le problème qui est vécu par l'enseignant en abordant le rôle, la tâche, l'environnement et l'individu lui-même dans tout ce petit univers que forme un département. L'importance du sujet traité et les objectifs précis de l'étude seront ensuite développés avant de faire état du cadre conceptuel et de la méthodologie. Puis, je ferai état de quelques courants de la littérature sur la Q V T en limitant cette présentation à trois études, afin de fournir des éléments utiles sur le sujet.

Le sujet étant très vaste, je vais, par la suite, présenter le cadre de mon intervention et les critères d'évaluation qui seront touchés par un questionnaire (cf. annexe A). Celui-ci sera soumis à chaque membre du département qui fait l'objet de mon étude et je ferai aussi part des limites inhérentes à cette enquête.

Puis, je vais livrer l'information recueillie en faisant une analyse des données et, s'il y a lieu, je repréciserai le problème

1.2 Annonce du travail (suite)

pour concevoir les alternatives de la solution en fonction des objectifs déjà précisés antérieurement.

Enfin, je formulerai des recommandations que le département pourra soumettre à ses membres en y incluant les réserves et exigences nécessaires au processus d'amélioration individuelle et collective de la Q.V.T. dans ce milieu de travail.

2 DEFINITION DU PROBLEME

2.1 Situation organisationnelle

La loi des collèges d'enseignement général et professionnel (7) a donné naissance à une formule nouvelle de maison d'enseignement partout au Québec et les projets de loi 24 et 25 de 1979 sont venus y modifier certaines (8) dispositions en formant le Conseil des Collèges qui voit à étudier l'orientation générale des CEGEP (9).

Le collège est une entité juridique propre qui jouit d'une certaine autonomie dans la gestion interne de ses opérations avec un conseil d'administration (10) qui est composé de personnes originant de milieux précis tels les enseignants et les étudiants. Dans le quotidien pour l'enseignant, c'est le directeur général qui est l'image de l'autorité administrative avec le directeur

(7) Loi des Collèges d'enseignement général et professionnel, 1977 L.R.Q. C. 29.

(8) Loi sur le Conseil des Collèges, 1979 L.Q. c. C. 23.

(9) Loi sur l'orientation des CEGEP, 1979 L.Q. c. C. 57 1

(10) Loi modifiant la loi des Collèges d'enseignement général et professionnel, 1979 L.Q. c. C. 24, art. 4.

2.1 Situation organisationnelle (suite)

pédagogique et ses adjoints. Sur le plan pratique, avec la convention collective de travail, l'autorité départementale prend une place concrète beaucoup plus tangible auprès des enseignants et à toutes fins fait retrancher l'autorité légale du conseil d'administration et du directeur général à un arrière plan. En effet, à plusieurs égards, l'assemblée départementale est responsable de mettre sur pied ses propres façons d'agir et de s'imposer dans le milieu. (Procédure de règlement des griefs pédagogiques, régie interne, etc...). (11) Tout ceci éclaire manifestement une réalité qui, en pratique, est le vécu de l'enseignant sans référence quotidienne avec l'autorité administrative officielle. Il faut ajouter à celà le syndicat des professeurs qui peut, dans l'intérêt de ses membres, prendre des positions précises sur l'orientation des départements et des professeurs à l'égard de certains enjeux tant au niveau des conditions de travail qu'à l'intérieur du domaine pédagogique en général.

(11) Procédure de règlement des griefs pédagogiques des étudiants - CEGEP Maisonneuve - Dépliant (mars 1979).

2.1 Situation organisationnelle (suite)

Le Ministère de l'Education du Québec est aussi, à sa façon, un intervenant qui, par ses directives et ses programmes, a une influence sur la vie du milieu collégial tout comme la clientèle d'étudiant qui, à sa façon, influence la vie des professionnels enseignants. Dans cette entreprise, le client manifeste curieusement ses besoins car c'est plutôt d'autres personnes (ministère de l'éducation du Québec, collège, département) qui imposent à la clientèle la façon de satisfaire ses besoins. C'est plutôt le Ministère de l'Education du Québec qui fixe les exigences et les besoins auxquels les collèges doivent se soumettre sans toutefois qu'un contrôle de tout cela s'opère en pratique pour vérifier si la marchandise livrée correspond aux besoins exprimés et est à la satisfaction de l'usager. En fait, il serait injuste de faire une telle affirmation car, il est vrai, que des changements s'opèrent de temps à autre à l'occasion d'une Commission royale d'enquête (Commission Parent, Commission Jean) ou d'un changement de ministre au gouvernement.

Ce bref tableau du milieu d'un département d'un collège en particulier ne peut pas refléter la situation des autres collèges ou d'autres départements dans le milieu collégial, mais peut-être certains s'y reconnaîtront-ils?

2.1 Situation organisationnelle (suite)

Ce qui se vit concrètement, c'est une dichotomie entre d'une part l'administration et ses représentants et d'autre part le département et ses enseignants. Ah, il est vrai que dans une entreprise de ce genre, il doit y avoir de la place pour beaucoup de liberté d'action et l'autonomie d'un département doit être la plus large possible. A ces deux titres, je pense que la réussite est presque totale. Par exemple, on verra un horaire de professeur qui permet une présence au collège que de deux jours sur cinq et également une autonomie départementale telle, que la règle d'autogestion la meilleure est à l'effet que: "tout peut être fait par ceux qui le veulent en autant que celà n'a pas pour effet de porter quelques contraintes que ce soit sur ceux qui s'abstiennent" dixit un professeur. Cette situation n'empêche pas les étudiants de recevoir d'excellents cours à l'intérieur desquels le travail personnel a une première place et où la transmission des connaissances s'effectue de la meilleure manière qui soit, avec tous les moyens techniques connus.

L'heure n'est pas à la supervision et au contrôle dans notre société et l'éducation n'y fait pas exception car ceux-là mêmes qui, par métier, évaluent constamment des gens, refusent systématique-

2.1 Situation organisationnelle (suite)

ment toute évaluation qui les concerne ou qui pourrait montrer du doigt une faille dans leur professionnalisme.

La convention collective de travail des enseignants vient, en quelque sorte, raffermir cette situation en assurant aux professeurs un manuel de gestion de l'entreprise qui soit plus respectueux de l'ensemble des intérêts de la collectivité syndicale locale où l'intérêt pour "la cause" n'est pas plus fort qu'il ne le faut, mais, tout de même, demeure un peu pour certains comme une police d'assurance que l'on doit payer et qui peut nous profiter un jour!

Que peut faire le client devant une semblable machine? Ce qui compte, c'est qu'il ait une procédure des griefs calquée sur celle de ses professeurs afin qu'une justice (revision des notes) soit rendue.

Bien sûr que la documentation officielle qui circule ne présente pas l'institution comme je viens de le faire en me fixant au vécu. Il y a, dans les textes de loi, les règles de régie interne, la convention collective décrétée ou non et d'autres textes, toute une structure échafaudée avec beaucoup de soin et qui présente, à

2.1 Situation organisationnelle (suite)

qui veut étudier dans les textes, une cohérence quasi impeccable dont seuls les professionnels de haut grade sont capables. Si la situation est décrochée de la réalité et en vol libre, celà est secondaire car, ce qui compte pour certains, c'est l'emballage, l'image et l'accessoire. Même si des gens se plaignent du produit qui sort en bout de ligne, ces critiques viennent de gens qui ne connaissent pas l'éducation, soit d'incompétents ou encore de rétrogrades.

Ce qui ressort de tout celà, c'est que le milieu apparaît pour plusieurs en possession tranquille de sa vérité et que celui qui paye et le client se le tiennent pour dit.

2.2 Formulation préliminaire du problème

Après avoir complété un bref tour d'horizon de la situation organisationnelle propre à un CEGEP, j'aimerais maintenant présenter le problème que nous allons étudier en scrutant le mieux possible l'activité d'un professionnel enseignant. Pour ce faire, nous allons examiner, suivant quatre angles différents, ce métier afin de faire ressortir le plus possible la complexité et la multiplicité des approches qui peuvent nous aider à pénétrer le sujet de ce travail. D'abord, voyons le "rôle" (12) de l'enseignant i.e. le comportement qui est attaché généralement à la fonction plutôt qu'à l'individu qui l'occupe. En d'autres termes, nous allons regarder le plus objectivement possible ce qui transpire rapidement lorsque l'on demande à quelqu'un ce que c'est qu'un enseignant de CEGEP. Puis, nous allons voir la tâche de l'enseignant telle que vécue dans le quotidien selon ce qui est appliqué au jour le jour par l'employeur officiellement dans le contexte juridique de la relation supérieur-subordonné de qui l'on exige une prestation

(12) Voir à ce sujet SARBIN, T.R. et ALLEN, V.L. (1968), "Role Theory" dans G. Lindzey et L. Aronson, Handbook of Social Psychology, Addison Wesley, Vol. I, 488 à 567.

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

précise de travail. Ensuite, pour vivre davantage le problème sous étude, nous verrons ce qu'un individu apporte de particulier à ce travail à partir des exigences individuelles propres à chaque personne qui exerce un travail. Enfin, nous examinerons l'environnement de l'individu dans son milieu de travail afin de mieux comprendre les diverses facettes du problème et saisir si possible les liens entre la personne et son environnement.

Vu sous ces divers angles, le professionnel enseignant va nous être plus familier et ainsi pourrons-nous, je l'espère, mieux approfondir sa Q.V.T. tout en incluant les moyens et conditions pour l'améliorer.

Le rôle

Le professionnel enseignant est d'abord celui qui, par métier, livre des connaissances qu'il a lui-même acquises à d'autres personnes afin de leur permettre un plus grand épanouissement. Chez nous, le gouvernement provincial a cette responsabilité constitutionnelle de voir à assurer l'éducation de la population. (13)

(13) Loi constitutionnelle de 1867.

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

Afin de s'acquitter de cette mission, il a confié le mandat au Ministère de l'Education. Celui-ci voit donc à l'élaboration des programmes et s'occupe de fixer les règles quant à l'apprentissage, les matières au programme, l'évaluation des écoles, etc... Par exemple, les cahiers de l'enseignement collégial renferment des données précises sur ce qui doit être enseigné et la manière à suivre pour l'obtention d'un diplôme d'études collégiales dans l'une ou l'autre des options qui sont offertes.

Le Directeur des services pédagogiques d'un collège est, en quelque sorte, celui qui localement se porte garant de la surveillance qu'exerce le gouvernement sur l'enseignement. Théoriquement, c'est sur lui que repose la tâche d'assurer la qualité du produit et ses directives s'imposent d'elles-mêmes. Il est aussi celui qui est à l'écoute des clients pour leur imposer le régime pédagogique voulu par le ministère. En appui au directeur pédagogique (souvent en opposition) le département forme une assemblée qui s'est vue confier beaucoup de pouvoirs dans l'application quotidienne de la pédagogie. Le professionnel a donc un encadrement qui lui permet de savoir ce qui doit être fait.

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

Quant à la manière de le faire, il ne fut pas jugé requis d'en exiger une particulière. En effet, la formation en pédagogie n'est pas requise à ce niveau où les connaissances dans la matière que l'on enseigne sont jugées importantes. On présume donc des qualités innées de ceux qui se lancent dans ce métier à ce niveau. Aussi, la carrière de l'enseignant est-elle plutôt reliée à ce que l'on appelait jadis une vocation quoique cette image tend lentement à s'estomper. De plus, il n'y a pas de véritable promotion dans ce métier sauf, comme on peut le voir dans d'autres entreprises, en oeuvrant du côté de l'administration i.e. en devenant des gestionnaires, ce qui signifie l'abandon du métier à toutes fins pratiques.

Le rôle de l'enseignant est en somme assez traditionnel puisque ce n'est pas là que les innovations ont afflué au cours des siècles et l'on sait l'appréhension que suscitent les méthodes nouvelles. Il lui faut donc, le plus possible, présenter sa matière sans ambages et offrir le moins de prise possible à la critique devant la clientèle étudiante. La satisfaction à retirer d'un tel travail est peut-être limitée à celle du devoir accompli mais il va s'en dire que c'est là une préoccupation récente à laquelle

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

la société n'a pas accordé encore beaucoup d'attention. La notion du travail s'est vue transformée et a perdu de son allure depuis quelques décennies par le fait que le chômage a augmenté considérablement d'une part et aussi parce que beaucoup de gens contestent les valeurs premières que l'on a toujours attribuées au travail: première raison de vivre, centre de toute une vie, etc... De plus en plus aujourd'hui, des gens n'ont pas besoin du travail pour vivre (assistés sociaux, millionnaires, chômeurs, drop-out, etc..); celà a donc pour effet de questionner la place qui fut prise dans la société par cette valeur. L'homme n'est plus fait pour travailler et il peut vivre quand même dans une société comme la nôtre avec la civilisation du loisir qui nous fut présentée par M. Joffre Dumazodier. (14) Celui-ci nous a prévenus en somme qu'un tiers de la population mondiale servirait à faire vivre le reste d'ici peu. Le rôle de l'enseignement ne sera pas diminué pour autant puisque le développement de l'activité culturelle y aura

(14) DUMAZODIER, Joffre (1962). Vers une civilisation du loisir. Paris, Ed. du Seuil.

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

certainement une large part.

Dans cette étude du rôle de l'enseignant, la relation maître-élève ne doit pas être mise de côté. Elle doit être la meilleure possible en tenant compte que l'objectif n'est pas l'enseignement individualisé (1-1). Une norme qui tient compte de la capacité de payer et autres contingences doit guider ce domaine toujours controversé. Les relations interpersonnelles qui se développent différemment de la ligne d'autorité antérieure doivent aussi faire partie de l'image que l'on veut produire pour refléter la juste réalité. La compatibilité des personnes n'est pas toujours existante quoiqu'elle fasse partie intégrante du rôle et joue peut-être une influence sur la place que la société accorde à l'enseignant. A l'exemple du guide qui vous a permis d'abattre un animal à une partie de chasse ou de vous informer d'un bon endroit pour pêcher vos truites, celui-ci reste une personne utile qui est rarement au premier rang lorsque les chasseurs et pêcheurs racontent les exploits dont ils s'accordent souvent volontiers tous les mérites. C'est aussi le sort que l'enseignant reçoit de la société lorsqu'elle fait ses appréciations pour déterminer les mérites de

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

tous et chacun.

On ne doit pas oublier que le rôle d'enseignant n'a pas la même connotation selon que l'on parle de professeur d'université, du collégial, du secondaire ou du primaire. C'est encore ici une distinction dont on doit tenir compte car c'est aussi un élément du rôle que nous voulons mieux cerner. Un certain prestige est attaché au travail d'enseignant à des niveaux supérieurs, alors que c'est presqu'inexistant au niveau de l'accompagnement initial de l'enfant. Comme souvent on va le constater dans d'autres domaines, le prestige accordé n'est pas toujours en fonction du mérite mais de critères trop souvent secondaires.

Le nom de l'institution est aussi quelquefois une composante qui ajoute à la complexité d'étudier le plus objectivement possible le rôle de l'enseignant qui doit se conformer à un endroit ou à un autre, à des modèles de comportement stéréotypés desquels il est presque impossible de se départir. Dans certains cas, l'enseignant doit être un éducateur alors qu'ailleurs c'est un chercheur ou encore un auteur. On verra aussi des endroits où l'institution re-

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

cherche l'appréciation des entreprises qui embauchent les étudiants qui sont forgés dans le sens des requisitions du marché du travail. Ailleurs, on tente de développer des petits prodiges qui seront le symbole de la qualité d'une maison de formation. Autant d'objectifs poursuivis qui viennent nuire à la reproduction d'une image unique du rôle du professeur qui jouit, dans certains cas, de beaucoup d'autonomie dans ses actions pour lesquelles l'autorité administrative n'a pas à répondre, alors qu'ailleurs, c'est le système de contrôle plus étroit du travail qui est exécuté.

Au niveau collégial cependant, les balises sont déterminées par certaines règlementations dont la convention collective de travail n'est pas la moindre. Celle-ci va, par exemple, jusqu'à préciser l'importance des enseignants (15) lors de l'embauche de nouveaux professeurs et aussi leur prépondérance au niveau de la commission pédagogique (16), où souvent, l'on verra l'administration s'embar-

(15) Convention collective déjà citée, art. 3.2.

(16) Convention collective déjà citée, art. 9.17.

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

quer dans une collégialité qu'elle n'a pas toujours recherchée. Il y a donc présentement une réalité qui est loin du type d'autorité vécue, il n'y a pas si longtemps, parfois même, par les individus qui sont toujours en place. Cette nouvelle approche change passablement les rôles qui sont encore mal perçus bien souvent à travers des batailles de pouvoir qui n'ont pas fini d'exister au détriment d'un progrès qui serait pourtant bien souhaitable. Ce n'est cependant pas pire dans ce milieu que partout ailleurs dans la société où les hommes ne sont pas des anges et heureusement.

La tâche

Abordons maintenant la tâche de l'enseignant telle qu'elle se vit quotidiennement selon l'entente juridique qui existe entre l'employeur et le salarié. Il est évident ici que je ne me réfère pas au vécu de chaque enseignant du département que j'étudie. Plutôt, c'est à ce qui est exigé d'une part par la convention collective de travail et par le constat que j'ai fait dans le milieu après trois ans de présence et d'autre part les entrevues que j'ai réalisées auprès de collègues de travail dudit département qui sont confrontés aux mêmes réalités. Même si celà est quelquefois cari-

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

caturel, il n'en reste pas moins une réalité profonde qui est vérifiable avec plus ou moins d'intensité mais qui révèle cependant, et c'est là l'important, une attitude, un climat ou une façon de vivre qui illustre un peu plus ce qu'est le métier que je veux vous faire connaître.

La tâche se distingue du rôle en ce qu'elle est plus immédiate, plus actuelle dans un cadre donné alors que le rôle est plus relié à l'idée que l'on se fait de ce métier un peu comme celui de "bon père de famille" au sens du code civil. La tâche est précisé par les directives du collège et la convention collective encadre le tout de telle sorte que celà varie dans les faits d'une institution à l'autre.

L'administration du collège intervient très peu dans la tâche de l'enseignant si ce n'est pour lui demander de remettre son plan d'étude, ou encore, les notes à la fin d'une session... En pratique, c'est l'assemblée départementale qui se doit d'assumer la responsabilité de fixer la tâche concrète de l'enseignant en lui demandant, par exemple, un plan d'étude unique pour un cours donné par au moins deux personnes, ou encore, l'assemblée départementale fixe des poli-

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

tiques qu'il faut inclure dans la tâche de l'enseignant. A titre d'exemple, l'enseignant doit absolument faire trois contrôles à l'intérieur d'une session pour que l'étudiant puisse être évalué à partir de trois notes distinctes.

L'assemblée départementale est aussi le forum où se discute la répartition de la tâche départementale en servant de tribunal démocratique, s'il y a lieu, à des insatisfactions à ce sujet. C'est elle qui distribue la tâche préparée par le responsable de la coordination départementale (R.C.D.) qui est le chef d'équipe élu par ses pairs. C'est lui qui, au jour le jour, voit à l'exécution de la tâche selon son sens politique (puisqu'il est élu) ou selon d'autres critères qu'il croit devoir promouvoir dans le sens ou non d'une réélection (le mandat de l'assemblée est d'une année seulement). Le consensus devient donc le procédé le plus utile pour gérer sous peine de voir sa nomination être éphémère. L'attribution des cours entre les professeurs du département fait aussi l'objet d'un marchandage dont les règles sont mal connues et qui souvent ont l'air de relever davantage des cercles d'amis ou de l'ancienneté que de principes attachés à l'expérience et à la com-

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

naissance académique pertinentes. En tout état de cause, si les choses n'allaient pas entre les personnes impliquées, ce serait l'assemblée départementale qui devrait trancher la question.

L'horaire de travail est aussi un domaine où l'enseignant a beaucoup de latitude en ce sens qu'il n'est pas tenu de faire acte de présence sur les lieux du travail en dehors de ses heures de cours. Oui, il est vrai qu'on lui demande une certaine disponibilité mais celle-ci ne fait pas l'objet d'un contrôle sérieux et organisé de telle sorte que si la clientèle reste calme à ce propos, la tâche pourrait se réduire à la présence aux cours quoique, même ici, il se produit des situations où il est possible d'avoir des cours qui ne se donnent pas. Si les étudiants ne s'en plaignent pas, alors cela peut durer sans trop de problèmes pour l'enseignant. En général cependant, les cours sont dispensés et les étudiants peuvent rencontrer leurs professeurs au moment qui leur convient. L'horaire de l'enseignant laisse aussi une possibilité d'avoir des cours durant la matinée où moins de cinq jours par semaine. Que ce soit des cours le matin seulement ou trois jours sur cinq, il y a des arrangements qui se font sous toutes sortes de formes.

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

Les contraintes qui sont acceptées se négocient avec le responsable de la coordination départementale puis avec l'informatique à qui l'on attribue des pouvoirs exceptionnels, par exemple, sur la désignation des locaux pour dispenser les cours, etc... Quelquefois, on laisse croire aux gens que l'informatique agit seul et qu'elle fait des choses que l'on n'a pas pu lui demander...

Dans un autre ordre d'idée, l'enseignant est assuré d'une possibilité exceptionnelle quant aux outils qu'il peut utiliser (bibliothèque, audiovisuel, etc..). Sa tâche lui est donc facilitée par le matériel et le personnel de soutien qui est, en principe, partie du rouage du collège. Ici également, il y a à connaître les façons d'obtenir le meilleur rendement de ces gens et le service approprié dans les délais utiles. A ce niveau, le milieu de l'enseignement ne fait pas exception à d'autres endroits où les rapports interservices sont placés devant la même problématique (personnes en place, règles de régie internes, etc..). Quant aux groupes d'étudiants qui sont confiés au professionnel enseignant, il n'y en a pas deux qui se ressemblent mais chacun offre ses particularités qu'il faut découvrir et tenter d'exploiter de façon à

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

ce que le milieu d'apprentissage soit efficace et sain. La tâche de l'enseignant a été l'objet d'une attention particulière dans la convention collective où l'on développe une savante formule mathématique pour obtenir la charge totale de l'enseignant (17). C'est là, une façon probante de mesurer des choses difficilement quantifiables et mesurables à savoir: la qualité de l'éducation dans un collège.

L'individu

Après avoir présenté le professionnel enseignant dans son rôle et dans sa tâche, nous allons maintenant regarder de plus près l'individu comme tel dans ce travail et les implications que celà peut avoir sous divers rapports. Il s'agit ici de voir la personne comme telle dans son travail en assumant, pour limiter la présente étude, qu'aucune interférence extérieure entre en fonction comme un divorce, une maladie grave d'un membre de la famille ou d'un ami.

(17) Convention collective déjà citée, annexe I

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

S'agit-il d'un emploi exercé par choix ou faute de n'avoir pu obtenir mieux? Est-ce le premier employeur ou autre? Voilà deux questions qui nous informent d'une attitude au travail qui peut varier selon la réponse qui nous est fournie. En effet celui qui a choisi de faire ce qu'il accomplit devrait apporter beaucoup plus que celui qui subit son sort. De plus de nos jours l'expérience de plusieurs employeurs n'est pas quelque chose de répugnant comme c'était le cas antérieurement, mais au contraire dans un département de techniques, celà devient utile pour la clientèle, d'être en compagnie de personnes qui ont connu des expériences variées d'emploi et d'employeurs afin de pouvoir les partager avec leurs étudiants. Pour ce faire, il faut toutefois une volonté de s'impliquer personnellement dans son travail. Les besoins ressentis par les uns peuvent aller dans ce sens et celà augmentera la satisfaction au travail alors que pour d'autres tel ne sera pas le cas.

L'ordre des valeurs de l'individu vient aussi apporter un éclairage sur la manière selon laquelle le travail sera effectué. Ceci a encore plus d'importance dans un milieu où une très grande

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

liberté d'action existe et où le contrôle, sous toutes ses formes, est quasi inexistant. Autant de systèmes de valeurs autant de façons de vivre son emploi et d'offrir à la clientèle un service qui aura plus ou moins de qualité. Prenons, à titre d'exemple, le cas de l'enseignant pour qui le travail au Cegep n'est pas son unique gagne pain car il a d'autres sources de revenus à l'extérieur. Il s'agit ici aussi bien de l'enseignement à d'autres institutions que des cours du soir aux adultes ou autres emplois qui n'ont rien à voir avec la tâche éducative. Pour certains c'est un hobby payant, pour d'autres il s'agit d'une profession qui leur rapporte des revenus plus ou moins substantiels. Il ne faut pas ici y voir uniquement du négatif mais principalement une distraction plus ou moins importante de l'activité principale (l'enseignement régulier).

Dans ce cas, ses préoccupations seront certainement axées sur l'organisation de la concordance des diverses sources de revenus. On peut difficilement croire que toute l'attention normalement requise sera portée aux deux activités sans, qu'occasionnellement, il y ait des lacunes. Il y a, pour fins de preuve, à considérer l'influence directe de la vie privée sur le travail pour se con-

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

vaincre qu'il y a là un travail qui risque d'être exécuté avec plus ou moins de qualité. Cependant, heureusement que le contrôle de la qualité n'est pas trop sévère car certains devraient s'astreindre à vivre avec un seul revenu. Cependant, puisque cela n'est pas pour demain, disons, pour l'instant, que l'heure est à l'esprit "d'entrepreneurship" et à l'initiative privée qui, soulignons-le ne semble pas manquer dans le milieu. Il ne faudrait pas croire ici que tous ceux qui exercent plus d'un emploi en sont incapables, cependant il faut bien dire les faits comme ils se présentent.

Les individus ont aussi, en général, un cheminement personnel qui offre les niveaux de développement les plus variés. L'âge physique ne représente pas le niveau de développement de la maturité de la personne et les biais de chaque être font, aussi ici, autant de problèmes quant à l'exécution du travail. L'absence de prérequis d'ordre pédagogique peut également ajouter à cette position inconfortable pour plusieurs qui, où qu'ils soient, devraient consacrer beaucoup plus de temps à leur développement personnel. Ceci se reflète, il faut dire, sur l'état des rela-

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

tions interpersonnelles du milieu qui, quoique très individualiste, souffre de l'absence ou de la mauvaise communication entre les professeurs d'un même département. Que ce soit simplement un certain concensus sur l'orientation générale du département ou particulièrement dans une option ou une matière, il est à souhaiter qu'une coordination se fasse pour uniformiser jusqu'à un certain point l'enseignement et s'assurer qu'un plus grand nombre soit à la même enseigne.

Pour ajouter à ce que l'on demande aux individus, je veux souligner le cas de ceux qui possèdent toutes les connaissances et qui, le système aidant, manquent d'éthique en allant accepter de lire des manuels avant les élèves. Dans d'autres cas, plutôt que d'offrir un refus, on se dit: mieux vaut que ce soit moi que quelqu'un d'autre. Mais un diplôme du premier cycle n'est tout de même pas toujours suffisant pour enseigner au niveau collégial à la fois la comptabilité, le management et le droit!

L'environnement

Le tour d'horizon ne serait pas complet si nous n'observons pas

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

l'environnement de l'enseignant et l'impact qu'il a sur son travail. Comme dans la majorité des entreprises, le Conseil d'administration du Collège n'a pas de relations avec les professeurs. Il demeure pour eux une case de l'organigramme et c'est de cette manière qu'en général les travailleurs perçoivent la haute direction. Il faut ajouter, ici cependant, que, dans l'esprit de plusieurs, le Conseil d'administration n'est pas le véritable pouvoir dans l'institution car, à cause du rôle qui lui est dévolu, il n'apparaît pas la véritable autorité comme c'est le cas du Ministère de l'éducation qui, à toutes fins pratiques, supervise les collèges au Québec. C'est beaucoup plus, à certains égards, un administrateur de fonds publics et pas assez, selon plusieurs, un organisme autonome au niveau des autres secteurs de la gestion d'une entreprise (politiques d'embauche, choix d'orientations, image qui lui est propre, etc..). En somme le Conseil d'administration du Collège est généralement appelé à agir dans des secteurs qui touchent très peu le travail même de l'enseignant et c'est peut-être la raison pour laquelle ces gens s'ignorent.

Beaucoup plus que le Conseil de l'administration, le Directeur général et le Directeur des services pédagogiques avec ses adjoints

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

représentent ceux qui, dans le quotidien, devraient être plus proche des enseignants. Toutefois, le climat général du collège est tel que l'on peut travailler dans ce milieu pendant deux ans ou plus sans avoir à s'adresser à ces personnes ou même qu'ils vous parlent personnellement. Les mémos adressés à tout le personnel font un monologue perpétuel car l'individu n'a pas à se manifester autrement que par son syndicat ou par l'assemblée départementale dont il fait partie.

La structure est telle que l'assemblée départementale est vraiment le milieu de vie désigné pour le professionnel. Les parties négociantes de la convention collective (18) l'ont voulu ainsi et c'est là que s'articule la vie active du "travailleur de l'enseignement". Comme on pourrait l'appliquer au collège également, le département est soucieux de son image dans l'institution et même à l'échelle de la Province. L'esprit de ceux qui le composent est

(18) Convention collective déjà citée, art. 4-3.00.

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

souvent invité à entrer dans cette concurrence interne et externe par une certaine émulation qui origine de toutes sources: articles de revues ou de journaux, publication d'un volume ou conférencier invité, etc.. etc... Ce besoin d'être en évidence en attire un certain nombre alors que d'autres restent complètement dans l'ombre et agissent même en solitaire.

Le département c'est aussi le lieu physique où les gens sont logés avec des statuts de bureau, de téléphone, de babillard, de crayon, etc.. que l'on apprend à connaître avec le temps. Ces choses ne sont pas écrites dans un code de procédure mais c'est du domaine de l'informel comme il y en a partout. Même l'acquisition d'une chaise ou d'une étagère ne semble pas liée à d'autres choses que l'arbitraire des uns et des autres. Le nouvel arrivé est sous la responsabilité du Responsable de la coordination départementale qui, selon son pouvoir local, verra à son insertion dans le milieu. Le département peut être dérangeant pour l'employé mais la majorité a compris qu'il était mieux accepté de l'assemblée qu'une large place soit laissée à l'autonomie des individus et que c'est ainsi que le bien commun serait le mieux servi. Deux ou trois

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

réunions par année c'est bien suffisant pour assurer le bon fonctionnement de la machine après tout il faut se voir en début d'année puis il y a de la place pour l'élection du responsable de la coordination départementale annuellement (quoique la convention collective permet aux 3 ans); c'est ainsi plus rassurant d'en avoir un à notre goût. Il ne faut pas oublier qu'une réunion d'intellectuels a pour caractéristique d'être d'un haut niveau de fonctionnement puisque chacun a beaucoup de connaissances et d'intelligence. De plus, l'habitude d'expliquer aux autres des choses complexes fait que ces réunions sont souvent l'occasion pour les uns de performer ou de s'écouter parler alors que pour d'autres c'est l'occasion de pirouettes intellectuelles dignes de l'olympisme moderne. Après quelques heures de spectacle du genre pas besoin de dire que plusieurs en sont rassasiés. Le goût de recommencer ne vient pas immédiatement. C'est peut-être ce qui peut expliquer le peu de réunion départementale en général.

Ceux qui n'aiment pas les réunions départementales peuvent se consoler en pensant qu'ils peuvent assister aux réunions syndicales où la participation est souvent laissée aux "profs adolescents" en voie de changer le monde des autres. Là encore, ce

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

n'est pas le sérieux qui déborde de façon coutumière mais plutôt les rivalités politiques de toutes sortes font qu'il s'agit des fois d'une officine pour déterminer avec l'argent de la collectivité (obligée de payer par le code du travail) de quel bois se chauffera la prochaine réforme de ceci ou de celà (rarement celle de l'éducation) mais plus souvent celle des misérables travailleurs exploités de l'enseignement ou autres (Chili, Salvador, etc..). Malheureusement, le syndicat n'est pas souvent un outil qui sert à développer un milieu de travail agréable car il est branché à la relation traditionnelle du rapport de force avec l'employeur.

Dans cet esprit alimenté régulièrement à la source du front commun traditionnel, nous ne sommes pas prêt de voir cet outil se transformer en instrument d'épanouissement pour les membres n'en déplaise aux vrais syndicalistes. Il reste encore les collègues qui pourraient aider à apporter un environnement agréable et épanouissant: à ce chapitre, ce milieu est comparable aux autres en ce sens qu'il y en a pour tous les goûts (très intéressés à désintéressés). Certaines rivalités se fondent sur l'expérience d'enseignement alors que d'autres sont basées sur les années de

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

scolarité auxquelles il faut ajouter l'appartenance ou non à une profession. Le tableau ne serait pas complet si la question des rapports homme-femme n'était pas mentionnée, en y ajoutant l'importance qu'attachent certains au fait de dispenser des cours aux étudiants de troisième année plutôt qu'à ceux de première année. Mais vous aurez de la peine à trouver des gens pour vous affirmer publiquement ces assertions. Le milieu n'est pas comme ça, les gens font preuve de beaucoup plus de maturité et sont plus évolués, cependant, dans des conversations privées, bon nombre vous avouera qu'il est exact de dire que dans le milieu de l'éducation il n'y a pas suffisamment de monde intéressé à leur travail et il y en a trop qui font toute sorte d'autres choses (administrateurs, professeurs ou autres). Un certain nombre continue à s'occuper heureusement d'éducation.

Et l'étudiant, dans tout celà, fait aussi partie du décor qui situe l'enseignant selon des degrés divers. Sa propre perception puis celle de ses amis et les comparaisons avec d'autres professeurs ajoutent à l'image qu'il se fait d'une personne qui doit l'accompagner dans son cheminement. Cette image influence un peu le professionnel qui réagira à son tour de multiples façons.

2.2 Formulation préliminaire du problème (suite)

souvent pour sauver son image et à quel prix! D'autres ne seront pas gênés par cette réputation et assumeront pleinement leur rôle avec l'assurance dont les étudiants ont tellement besoin.

2.3 Importance du sujet

Après avoir fait un tour d'horizon sur le métier du professionnel enseignant sous diverses facettes, nous allons maintenant parler de l'importance du sujet. Disons, tout d'abord, que plusieurs préjugés existent dans la société sur les professionnels et le plus pertinent est sans doute celui à l'effet que ces gens sont sans problème avec tout ce qu'ils ont comme instruction, rémunération, vacances et autres conditions de vie. Il est vrai que ces gens sont des privilégiés mais je ne crois pas qu'ils ne rencontrent pas de difficultés de fonctionnement pour autant. Au contraire le milieu de travail dans lequel ils se trouvent n'offre pas toujours les satisfactions qu'ils recherchent. (Grande compétition entre les individus, un certain snobisme pour les parvenus et bien souvent une absence totale de simplicité).

Le fait de retrouver ensemble des personnes instruites (17 ans et plus de scolarité) pourrait laisser croire que ce sera plus facile de faire comprendre des situations de travail, cependant, tel n'est pas le cas. Au contraire, il semble que plus le degré d'instruction est élevé plus les difficultés de gestion sont grandes. Chacun a sa façon de voir et de raisonner les problèmes et de plus, peu accepte les directives de quelque autorité que ce

2.3 Importance du sujet (suite)

soit. D'où les approches d'autogestion, d'équipe autonome de travail, etc...

Dans le monde de l'enseignement, à ce point de vue les choses se présentent un peu de la même manière qu'ailleurs. Les professionnels de ce milieu éprouvent aussi de grands problèmes de cohabitation et la perception que le public en général s'en fait, tant par les expériences avec le milieu qu'avec l'image que projettent les médias et les nombreux conflits qui y ont eu lieu, montre que beaucoup de préjugés existent vis-à-vis la Q.V.T. de ces "travailleurs" de l'enseignement. Qu'ont-ils à revendiquer? C'est difficile d'être mieux traités et pourtant on veut améliorer leur Q.V.T. C'est pas possible... Ce sont là des interrogations qui viennent vite dans la tête de monsieur ou madame tout le monde.

Parler de Q.V.T. c'est déjà pour plusieurs une aberration dans le contexte économique actuel (crise inflationniste, chômage, productivité réduite, avantages sociaux trop nombreux, etc.). Dans le secteur de l'éducation c'est ajouter à la folie qui y règne car les problèmes sont tellement nombreux que l'on ne voit pas comment on peut aborder ce sujet. Le Cegep n'est pas le milieu

2.3 Importance du sujet (suite)

le moins contesté du réseau scolaire et c'est pour moi l'occasion de tenter d'apporter un apport positif à cet édifice qui met du temps à se réformer adéquatement. Plusieurs y cherchent la paix pour démarrer un véritable travail d'éducation, d'autres croient que ce ne sera jamais la fin et que l'ensemble est voué au chaos perpétuel.

La Q.V.T. dans ce milieu est sans doute un problème actuel qu'il faut aborder franchement étant donné les récriminations nombreuses qui viennent de toutes parts particulièrement des enseignants eux-mêmes qui sont les premiers à souffrir d'une telle situation. Ce n'est pas là la solution miracle aux malaises de l'éducation au Québec mais c'est peut-être une pierre qu'il faut ajouter à l'édifice. C'est un maillon de plus dans la chaîne qui peut offrir un éclairage différent! Quand on en est à des réformes qui mènent nulle part (vingt ans de réforme scolaire au Québec et ce n'est pas fini!) il n'y a pas beaucoup à perdre de tenter d'apporter un élément qui veut rien changer en lui-même mais seulement offrir aux participants directs l'occasion d'offrir plus à partir de ce qu'ils sont. L'état actuel de l'éducation traduit une situation plus globale d'une société en profonde crise et qui met du temps à repren-

2.3 Importance du sujet (suite)

dre sa stabilité si essentielle. Plusieurs vont même jusqu'à prétendre que nous ne connaîtrons plus de bonne période de calme comme ce fut souvent le cas dans l'histoire. Au contraire, la tendance irait dans le sens d'une perpétuelle remise en question des institutions, des valeurs et des choix de société au sens large.

Devant un tel tableau, mon travail doit se réduire à quelques objectifs précis que je vais étudier de plus près en laissant à d'autres le soin de s'occuper à leur tour de nombreux aspects qui méritent tout autant beaucoup d'intérêts.

2.4 Objectifs de l'étude

Le présent travail va donc être réduit à deux objectifs précis. D'abord, je vais tenter de montrer l'état actuel de la Q.V.T. du professeur qui enseigne dans le département de l'administration et des techniques administratives du Cegep Maisonneuve à Montréal. Cette situation ne fera référence qu'au milieu de travail bien précis sous étude en scrutant la relation individu-milieu. Ensuite, à partir des observations de l'enquête, je proposerai des pistes possibles d'amélioration de la Q.V.T. du professionnel enseignant tout en indiquant les conditions requises de mise en application des éléments de solutions.

3. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

3.1 Revue de courants de la littérature

Quoique le domaine de la Q.V.T. soit relativement récent, la littérature sur le sujet est des plus abondantes. Etant au confluent de plusieurs disciplines (administration, relations industrielles, génie industriel, psychologie industrielle, médecine du travail et autres) celà a permis à un grand nombre de traiter du problème sous diverses facettes. Aussi, il est fréquent de lire dans des périodiques, des articles sur la Q.V.T..

J'ai donc choisi de présenter quelques courants de pensée à partir, dans un premier temps, du volume de Louis E. Davis et de Albert B. Cherns (19). Ensuite, je vais faire état de la manière de voir de l'économiste anglais E.F. Schumacher (20) après le succès obtenu par Small is Beautiful en 1978. Pour compléter ce bref tour d'horizon, nous regarderons chez nous, ce que Maurice Boisvert et ses collaborateurs (21) ont présenté sur l'expérience québécoise.

(19) DAVIS, Louis E. et CHERNS, Albert B. (1975). The quality of working life. Free Press, New York.

(20) SCHUMACHER, E.F. (1980). Good work. Editions du Seuil, Paris.

(21) BOISVERT, Maurice et groupe de travail des H.E.C. (1980). La qualité de la vie au travail. Editions Agence d'Arc Inc., Montréal.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

Davis et Cherns font rapport du premier congrès international sur le Q.V.T. qui s'est tenu à New York en 1972. Les auteurs y ont rassemblé les principales interventions et présentations afin de les offrir à tous ceux qui s'intéressent à ce domaine. Ils ont eux-mêmes préparé des textes et en ont condensé d'autres. Les thèmes sont très variés et d'un grand intérêt. Il faut tenter de voir la Q.V.T. avec une vision globale car chaque discipline y a apporté ses lacunes. Aussi longtemps que l'individu est perçu comme un produit d'un système d'éducation pour être consommé par d'autres (les entreprises), notre attention est alors distraite de ce qui est capital à savoir: le développement individuel.

Humaniser le travail est aussi un objectif prioritaire que la législation devrait favoriser en rappelant à l'ordre les entreprises qui ne sont pas dans cette orientation. Les coûts d'une mauvaise Q.V.T. dans une entreprise sont absorbés en général par la société tout comme pour la pollution, c'est la raison pour laquelle les compagnies s'en occupent peu. Lorsqu'il s'agit de faire des interventions dans des cas d'espèces, il faut de la collaboration et du dialogue. La haute technologie ne réduit

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

pas les difficultés pour l'humain car souvent le travail n'en est que plus monotone. L'absence d'accord entre les exigences d'une tâche et la personnalité est certainement une des raisons qui fait que l'investissement des individus en est rendu à un aussi bas niveau dans bien des entreprises.

Sur le plan de l'environnement physique du travail, aussitôt qu'il fut possible de convaincre les responsables que la prévention des accidents est économiquement rentable et que les travailleurs comprirent qu'il leur était bénéfique d'être prudents, le tout fut beaucoup plus facile. Souvent, l'efficacité et le profit poussent les entreprises à utiliser des méthodes incompatibles avec les efforts humains.

La démocratisation du milieu de travail n'augmente pas les coûts actuellement en Suède mais rapporte plutôt des dividendes dans le sens d'une contribution plus efficace au travail. On ne peut toutefois pas nier que celà entraîne quelquefois des coûts importants et affaiblit la concurrence. Cependant, on constate que l'entreprise aborde un peu la Q.V.T. comme l'environnement.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

en ce sens que si elle peut y échapper, pour les coûts sociaux elle le fera. Les attitudes syndicales et patronales sont très différentes sur le sujet mais à l'intérieur de chaque partie il y a aussi d'énormes différences. Voilà le sens de ce volume qui, à une époque donnée (1972), fait le point sur le sujet et offre, à mon avis, un intéressant tour d'horizon dans ce champ très complexe.

E.F. Schumacher s'attaque carrément, quant à lui, à la société actuelle avec tout ce qu'elle offre de gigantesque et de démesuré. On y retrouve une plaidoirie en faveur du retour à une dimension plus humaine du travail au sens large. "La technologie n'est plus à l'échelle de l'homme. Pouvons-nous l'y ramener?" (22). Voilà une question sans réponse théorique à laquelle il faut répondre en termes d'expérience pratiques.

"Il est quatre grandes caractéristiques de la société industrielle moderne que nous devons tenir pour des maux considérables:

(22) SCHUMACHER, E.F. (1980), op. cit. p.25.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

1) l'extrême complexité de sa nature; 2) le fait qu'elle stimule incessamment trois péchés capitaux, la cupidité (gourmandise) l'envie et l'avarice, sur lesquels elle repose en grande partie; 3) le fait qu'elle détruise la dignité et le contenu de la plupart des formes de travail; 4) son caractère autoritaire, dû à son organisation en unités beaucoup trop vastes. On a cru que malgré toutes les lois de la nature, une croissance infinie dans un environnement fini était possible." (23)

On a cru qu'il existe une source intarissable de gens qui sont prêts à effectuer des tâches abrutissantes et répétitives en échange d'une rémunération parfaitement modeste. Mais voici que des gens se réveillent et découvrent que, sans eux, la fête n'aurait pas lieu, ils découvrent qu'ils sont nécessaires. Celà signifie un véritable bouleversement du pouvoir. Tout le système industriel doit être repensé. On a cru que la science pouvait résoudre tous les problèmes toutefois, il semble que ceux-ci se multiplient plus vite que nous pouvons les

(23) SCHUMACHER, E.F. (1980). op. cit. p. 32.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

résoudre.

La fête est finie. Non sans subtilité, la société moderne a rendu de plus en plus difficile, pour la plupart des gens, la satisfaction de besoins fondamentaux purement humains.

"La sagesse traditionnelle nous enseigne que la fonction du travail est au fond triple: donner à l'individu une chance d'utiliser et d'épanouir ses facultés; lui permettre de triompher de son égocentrisme inné pour se joindre à d'autres dans une tâche commune; et produire les biens et les services dont nous avons tous besoin pour mener une existence décente." (24)

Un penseur du XIXe siècle déclarait plus ou moins: "Faites attention. Si vous multipliez à l'excès les machines utiles, vous allez multiplier de même les hommes inutiles."

"Quelles qualités humaines sont requises pour devenir le serviteur efficace d'une machine, d'un système, d'une bureaucratie?

(24) SCHUMACHER, E.F. (1980). op. cit. p. 112.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

Le monde du travail est aujourd'hui, le résultat de cent ans de désapprentissage. A quoi bon, en effet, prendre la peine et supporter les dépenses nécessaires à enseigner aux gens les talents d'un artisan quand tout ce qu'il faut, c'est un conducteur de machine? Les seuls talents qui valent d'être appris sont ceux qu'exige le système et ils ne valent pas un clou en dehors du système." (25)

"La reconstruction métaphysique est et demeure le plus urgent besoin de notre époque. Un effort suprême est requis pour amener la clarté dans nos convictions les plus profondes à l'égard des questions: qu'est-ce que l'homme? d'où vient-il? quel est le but de son existence?" (26)

"L'économie d'épuisement et la science économique classique ne savent pas opérer de distinction entre les ressources renouvela-

(25) SCHUMACHER, E.F. (1980). op. cit. p. 116.

(26) SCHUMACHER, E.F. (1980). op. cit. p. 117.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

bles et celles qui ne le sont pas. Elles confondent donc les ressources de "capital" et les ressources de "revenu". L'économie d'épuisement traite les individus en tant que travailleurs et consommateurs, rarement en tant que producteurs; elle définit la productivité des gens par la mesure dans laquelle ils servent les intérêts des organisations pour lesquelles ils travaillent. Elle mesure la taille et la santé de l'économie en termes purement numériques, en quantité chiffrable et elle ne prend pas en compte un grand nombre de coûts-humains, écologiques, sociaux, pourtant bien réels de certaines technologies particulières et de certains progrès économiques; elle considère que ces coûts ne sont pas de son ressort, ce sont des données extérieures." (27)

Comme l'a dit Ralph Nader, on contribue à l'augmentation du produit national brut en jetant sa voiture contre celle d'un autre automobiliste; on y contribue plus encore si les occupants du véhicule sont blessés.

Comme on peut le constater, le courant de pensée économique de

(27) SCHUMACHER, E.F. (1980). op. cit. p. 182.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

Schumacher est loin de la direction dans laquelle la société occidentale s'est engagée. Voyons maintenant ce que, plus près de nous, Maurice Boisvert, alors professeur à l'école des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, a proposé chez nous dans le contexte du Québec. Pour lui, c'est dans l'amélioration de l'organisation du travail que se situe l'objet principal des tentatives d'amélioration de la Q.V.T.. Le marché et la technologie ne sont que des contraintes relatives et non absolues de l'organisation du travail d'une entreprise. Une division poussée du travail s'accompagne courramment d'une séparation des tâches d'exécution et de décision. Les spécialistes fournissent aux cadres les études nécessaires à la prise de décision. Pour être rentable, selon cette conception de l'organisation du travail, il faut qu'à tous les niveaux les employés remplissent adéquatement leurs rôles. A la base, l'employé doit accomplir avec vigueur un travail monotone à un salaire fixé selon le marché et en acceptant une hiérarchisation poussée de l'autorité dans l'entreprise. Les abus de l'exercice de l'autorité ont conduit à la formation de syndicats qui en général ne remettent pas en question l'organisation du travail. Les jeunes sont aujourd'hui fortement scolarisés; ils ont le goût de l'indépendance et rejettent l'autorité.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

Les produits de base vont de plus en plus provenir de pays moins industrialisés que le Québec; alors, il va falloir innover et adopter des modes flexibles d'organisation du travail pour faire face à des changements de produits plus fréquents.

"Il est généralement accepté qu'un travail impliquant une Q.V.T. en est un où l'on retrouve un certain degré de responsabilité, d'autonomie et des possibilités de feedback sur ce qui est effectué et de la variété." (28)

"Non seulement il existe des différences entre individus en ce qui concerne leurs désirs au travail mais ces différences sont en partie soutenues par des différences de personnalité. Ainsi il se pourrait qu'il soit plus facile de changer l'organisation du travail pour s'adapter à ces types d'individus que de tenter de changer les désirs des individus." (29)

La plupart des individus sont désireux de s'impliquer davantage

(28) BOISVERT, Maurice (1980). op. cit. p. 41.

(29) BOISVERT, Maurice (1980). op. cit. p. 47.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

dans leur travail et d'effectuer un travail plus riche mais, pas à n'importe quelles conditions. Par exemple, les québécois accordent plus d'importance à la famille qu'au travail et ils résistent plus que les autres aux déplacements. La santé et la sécurité au travail est cruciale pour l'ensemble de la population car à quoi bon acquérir le bien-être économique et matériel si c'est fait au détriment de la santé de la personne. Aussi, il est temps d'encourager le travail permanent à temps partiel, de faciliter le travail à domicile, de permettre le partage d'un poste de travail entre deux ou trois personnes. Changer le climat ne signifie pas de le rendre plus tolérant et plus acceptable pour les gens de l'organisation mais c'est plutôt inventer un nouveau climat qui sera conforme avec la stratégie que l'entreprise veut se donner.

"Un projet de changement conçu uniquement en fonction d'un objet très limité est jusqu'à un certain point voué à l'échec ou à rencontrer des difficultés majeures car il ne respecte pas la dynamique de chacun des systèmes ou l'interrelation d'un élément

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

avec le reste." (30)

"Il semble que les leviers de changement les plus importants soient: la stratégie de l'organisation, la technologie, le syndicat et l'argent. La stratégie et le profit sont souvent les facteurs les plus importants pour s'engager à l'égard d'un projet de changement ou d'un autre." (31)

Parler de Q.V.T. c'est aussi parler de productivité. Cet objectif tente d'obtenir le maximum d'efficacité dans l'usage des facteurs de production. Bien que l'argent ne soit pas tout, il a un effet motivateur marqué sur les employés en vue d'une plus grande productivité. Toutefois, l'effet motivateur maximal semble être produit par une combinaison de la rémunération et de la participation à la détermination des objectifs comme on a pu le mesurer dans une expérience ou celà aurait contribué à une

(30) BOISVERT, Maurice (1980). op. cit. p. 216.

(31) BOISVERT, Maurice (1980). op. cit. p. 218.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

augmentation de 40% du rendement des individus. L'intérêt d'un indice de productivité réside non pas dans la mesure elle-même mais davantage dans la recherche des moyens qui permettraient de l'augmenter.

Aborder la gestion des ressources humaines sous l'angle de l'organisation du travail, c'est toucher au coeur du débat.

"L'innovation se stimule par la création de département de recherche et de développement et par l'emploi de personnel qualifié. La rapidité de mise en application requiert une flexibilité d'adaptation des membres, une volonté de collaboration et une capacité de compréhension et de modification locale des innovations qui excluent une division poussée et rigide du travail." (32)

Il faut procurer aux travailleurs des conditions d'ambiance de travail satisfaisantes et on doit renforcir les comportements

(32) BOISVERT, Maurice (1980). op. cit. p. 227.

3.1 Revue de courants de la littérature (suite)

désirables car un travail enrichi constitue une condition nécessaire de l'attention et des efforts du travailleur éduqué.

C'est aussi dans le sens d'harmoniser le travail que Jacques Grand'Maison (33) a plaidé chez nous la cause des travailleurs: "Sans travail, la vie se corrompt; mais quand le travail n'a plus d'âme, la vie se meurt."

(33) GRAND'MAISON, Jacques (1975). Des milieux de travail à réinventer. Presses de l'Université de Montréal.

3.2 Articulation du cadre d'intervention

Le présent travail ne se donne pas pour objectif d'intervenir dans le contenu même de la tâche de l'enseignant. Ainsi toute la connaissance requise n'est pas abordée ici et de plus j'assume ici que c'est un acquis adéquat pour chaque individu. Il en est de même des habiletés techniques requises dans ce métier de pédagogue que nous allons mettre de côté parce que, d'une part, c'est difficilement mesurable et, d'autre part, parce que celà nous ferait trop perdre de vu. la cible que nous visons. C'est évident qu'en limitant volontairement le débat nous n'offrirons pas une recherche aussi complète, cependant, compte tenu des moyens limités que nous avons, nous préférons réduire le champ de recherche pour mieux l'approfondir.

Il y a également la vie privée de l'individu qui ne peut être scindée de la vie professionnelle. C'est à nouveau un secteur que nous laissons à d'autres pour l'instant car il y a là en lui-même un domaine rempli de mystère que la psychologie, la psychiatrie et autres n'ont pas fini d'étudier. On ne fait qu'y découvrir tout juste la pointe de l'iceberg. Ce n'est pas facile de ranger un élément aussi important mais c'est le choix qu'il faut faire pour réussir ce travail. C'est donc la personne en tant

3.2 Articulation du cadre d'intervention (suite)

que telle que nous allons observer dans sa vie d'enseignant et forcément nous allons la voir dans le cadre qui lui est propre soit le département. Sa Q.V.T. est liée à deux facettes que l'on peut difficilement dissocier: premièrement vis-à-vis elle-même puis en relation avec les collègues immédiats. Il est vrai qu'avec un terrain aussi restreint nous n'aurons pas une pleine satisfaction sur plusieurs plans mais je pense que pour un travail de pionnier il faut choisir de se lancer sur une première piste avec le risque de se tromper

3.3 Proposition de critères d'évaluation

Afin d'éclairer la situation que nous allons étudier, voici les critères à partir desquels nous pourrons scruter le milieu et les personnes. D'abord en voyant ce qui est dans le département par le vécu quotidien de l'individu et aussi du groupe de travail. Nous pourrons ainsi connaître ce qui se passe réellement et être informés par les acteurs mêmes de l'activité qui s'exerce. Ensuite, je veux demander à ceux-là mêmes qui vivent dans la tâche de quelles façons les choses pourraient ou non être organisées différemment et pour quelles fins tant dans leur personne que dans la vie du groupe. Le parallèle entre l'individu et le groupe est important à connaître car il peut refléter beaucoup de choses sur la Q.V.T. des personnes en tant que telles selon qu'il y a concordance ou non par exemple. Enfin, comme troisième critère d'évaluation, je veux utiliser l'ordre des valeurs qui, à mon avis, illustre bien souvent comment les individus sont heureux dans leur vécu. En effet, l'ordre des valeurs d'une personne traduit un état d'âme profond et s'inspire de croyances auxquelles les individus adhèrent. Les conflits naissent fréquemment d'un désaccord sur les valeurs à protéger. L'ordre des valeurs fait ultimement la base de référence à laquelle il faut se fier pour expliquer les divergences qu'il y a entre les person-

3.3 Proposition de critères d'évaluation (suite)

nes et/ou les groupes. Connaissant cet élément nous serons alors capable d'analyser avec plus de perspicacité la Q.V.T. des gens qui nous intéressent.

Ces trois points de repère vont donc être la base de l'étude que nous faisons et vont servir de tremplin pour les esquisses de solutions que nous ferons ultérieurement. La Q.V.T. dépend d'une foule d'éléments qu'il n'est pas facile d'identifier mais que nous tenterons de voir par ces miroirs que seront pour nous l'observation de ce qui est, de ce qui devrait être et de l'ordre des valeurs. Pour chaque point, l'individu et le groupe (département) seront scrutés afin de comprendre ce qui fonctionne et ce qui accroche dans la complexe réalité du monde du travail. D'autres critères pourraient également attirer notre attention et nous faire voir d'autres aspects. Ceux-ci visent le coeur du sujet et vont nous permettre, je crois, de trouver pourquoi il semble y avoir autant de malaises dans le monde des professionnels enseignants et peut-être aussi de faire une amorce de solution durable. Tout au moins, pourrons-nous dans ce département, voir un peu plus clair et appliquer les solutions proposées si ailleurs elles ne peuvent trouver une application valable.

3.4 Méthodologie utilisée

Depuis maintenant trois ans, je vis personnellement dans un département de Cegep à titre de professeur dans un poste permanent. L'expérience que j'y ai acquise m'apporte beaucoup d'éléments sur le milieu et me permet de faire des comparaisons avec mon vécu antérieur dans d'autres milieux de travail. Cependant, mes observations ne sont pas suffisantes pour apporter à ce travail la plus grande objectivité possible. Je vais donc utiliser un questionnaire par lequel chaque collègue pourra personnellement s'exprimer sur les critères que j'utilise afin que, suite à une compilation, je puisse davantage présenter le reflet le plus objectif de la situation qui se vit dans ce département. De plus, afin d'assurer une plus grande confiance dans la crédibilité des réponses, le questionnaire sera anonyme et aucune identification du répondant ne sera faite afin de ne porter préjudice à qui que ce soit. Le questionnaire sera traité confidentiellement et pour en contrôler la compréhension, je vais réaliser des entrevues individuelles avec le quart des répondants.

Cette méthodologie devrait permettre de garantir à cette recherche beaucoup plus d'éléments positifs et refléter encore mieux le vécu des professionnels enseignants. J'espère que par cette méthode, les

3.4 Méthodologie utilisée (suite)

personnes vont se sentir libres de répondre le plus franchement possible à des questions qui scrutent des choix personnels profonds et un vécu que l'on a pas toujours envie d'étaler publiquement. Ce souci du respect des personnes doit présider ces travaux et j'entends me porter le défenseur de l'anonymat que j'offre à tous les répondants; c'est là, peut-être, le prix de la vérité de chacun.

3.5 Limites de l'étude

Ce travail comporte en lui-même des limites que je voudrais brièvement soulever ici afin que le lecteur tienne compte de ces réserves. D'abord, je dois dire qu'il y a un certain avantage à vivre dans un milieu de travail pour bien le connaître, toutefois la contrepartie est à l'effet que l'on est quelque peu biaiser par notre propre personne, (valeurs propres, exigences personnelles, perception des personnes et des évènements etc., etc.,) phénomène que l'on qualifie généralement de "subjectivité". C'est presque toujours la tâche du chercheur de travailler constamment à sortir des conclusions les plus impartiales par une recherche rigoureuse de la vérité telle qu'elle se présente. Voilà la raison majeure qui m'a incité à utiliser un questionnaire pour étayer ma recherche d'éléments les plus objectifs possibles.

Le questionnaire porte également ses propres limites; i.e. qu'il est formulé dans des termes précis qui, pour chaque personne, n'ont pas toujours la même portée. Aussi, dans les façons de répondre, les gens n'apportent pas toujours une attention soignée comme on le souhaiterait surtout s'il s'agit de réponses qui nécessitent une réflexion plus approfondie et un certain développement. De plus, l'échantillonnage restreint qui est utilisé fait que ce

3.5 Limites de l'étude (suite)

travail ne doit pas être transposé "mutatis mutandis" dans d'autres milieux serait-ce même un autre département de Cegep. Il ne sera en effet applicable que dans ce cadre restreint où il a été fait.

La Q.V.T. étant un concept nouveau qui n'a pas encore aujourd'hui reçu dans l'esprit des gens une définition claire mais porte jusqu'à maintenant une quantité d'acceptions, va lui aussi à sa façon restreindre un peu cette étude par les perceptions diverses que les répondants se font du vocable Q.V.T.. Aussi, il faut dire que chaque personne a ses propres attentes face à son travail et ceci vient compliquer un peu plus notre recherche. Il faut donc garder ces quelques observations en tête pour apprécier les données et mesurer la justesse des recommandations que nous pourrons en tirer. En effet, lorsque l'humain est l'objet d'une recherche, il est prudent de nuancer les approches et de savoir que ce terrain est bourré de mines qui peuvent éclater à tous moments. C'est là l'intérêt majeur de travailler dans ce secteur qui offre autant d'inattendu, de dissemblance et d'incertitude! Ceux qui recherchent la tranquillité doivent s'abstenir car ici c'est le royaume de l'imprévisible. C'est aussi le lieu où l'intransigeance, le couteau, la hache, le blanc et le noir n'ont pas leur place. Progresser en sciences hu-

3.5 Limites de l'étude (suite)

moines c'est aller sur un tout autre terrain...

4. CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES

4.1 Cueillette des faits

Dans le but d'obtenir des précisions sur la situation des enseignants du département sous étude, un questionnaire (cf. annexe A) a été soumis aux collègues enseignants, le 15 septembre 1983. Vingt-deux exemplaires furent alors distribués avec l'acceptation verbale, dans chaque cas, d'y répondre. Le délai proposé pour la remise du questionnaire était d'un mois. Après avoir fait un rappel écrit, j'ai reçu 19 copies du questionnaire dont une était sans réponse, une autre ne comportant que le 1/3 des réponses et le reste soit 17 exemplaires étaient remplis adéquatement. Je peux donc affirmer qu'avec 77% de réponse, ce questionnaire peut nous offrir une valeur intéressante sur l'état d'esprit qui existait dans ce groupe à l'automne 1983.

Je vais donc faire état, dans un premier temps, des réponses les plus significatives que j'ai obtenues lors de cette cueillette de données sous la forme de dix-neuf tableaux qui viennent illustrer la pensée du groupe face à des questions précises. Les réponses aux autres questions seront données dans le texte sans utiliser une présentation graphique. Ensuite, je ferai une analyse et un diagnostic plus précis de la situation que révèle cette enquête.

Le tableau I nous fait voir soixante-cinq (65) valeurs identifiées

4.1 Cueillette des faits (suite)

par les répondants. Il combine également par la question 2 l'ordre d'importance de la dite valeur pour l'individu. A titre d'exemple, la valeur famille a été choisie par 10 répondants qui l'ont placée dans l'ordre suivant: trois à la première place, cinq au deuxième rang, un au troisième rang et enfin un au quatrième rang. Il en est de même pour toutes les autres valeurs qui y sont identifiées. Le tableau I présente également un certain regroupement des valeurs par thèmes, lesquels me sont apparus possibles à partir des concepts exprimés. Ces 13 associations de mots et d'idées ne sont pas limitées mais, me semblaient évidentes lors de la compilation. Il est à noter que d'autres associations pourraient aussi être faites mais, je n'ai pas voulu forcer les données en présentant simplement celles qui, il me semble, sautent aux yeux en tenant compte du langage habituel du milieu et du contexte social global dans lequel nous vivons. Dans d'autres tableaux, la lettre "n" apparaît à la fin de certains éléments pour indiquer le nombre total de répondants qui ont choisi le dit élément.

On peut constater, par la troisième question de l'annexe A, que la majorité des répondants (16) a déjà modifié l'ordre actuel de ses valeurs. Le tableau II nous illustre les réponses obtenues à la

4.1 Cueillette des faits (suite)

question 5 en indiquant le nombre de fois qu'une même valeur est mentionnée par des répondants. On peut, par cette question, voir l'orientation actuelle des gens du milieu vers des valeurs que l'on privilégie davantage maintenant.

Sept personnes ont affirmé qu'il y avait encore de l'instabilité dans l'ordre actuel de leurs valeurs et le tableau III fait état des valeurs qui attirent le plus, présentement, ceux qui sont en voie de changement. Les autres répondants ont indiqué que l'ordre actuel de leurs valeurs était plutôt stable.

Après nous avoir permis de connaître les individus en tant que tels par des questions sur leur ordre de valeur, nous allons prendre connaissance maintenant par le tableau IV, des valeurs vécues par le département en tant que groupe de personnes en y illustrant les valeurs par regroupement selon une façon non absolue de les regrouper. Il faut noter que dans le texte, le chiffre qui suit une valeur nous indique le nombre de personnes qui l'ont retenue comme élément de réponse à une question. Ce présent tableau IV montre la perception des individus des valeurs vécues par le groupe.

4.1 Cueillette des faits (suite)

Le tableau V va, à son tour, nous faire voir les valeurs souhaitées par les personnes comme étant celles qui devraient être mises de l'avant à l'intérieur du milieu de travail. Ici encore, il est intéressant de noter le nombre de personnes qui a mentionné une même valeur en y remarquant également l'ordre de priorité qui y est indiqué.

Le questionnaire nous informe également que 14 répondants ont indiqué avoir choisi ce métier et le même nombre indique que si c'était à refaire, c'est encore ce qu'ils feraient. Pour ceux qui s'intéressent aux raisons qui militent actuellement en faveur de ce métier, ils pourront, dans le tableau VI, y trouver les attraits que ceux qui l'exercent y trouvent aujourd'hui.

Le tableau VIII va accentuer le précédent en élaborant sur les satisfactions personnelles qu'apporte le métier d'enseignant à ceux qui l'exercent dans ce département.

La personne humaine éprouve des besoins à divers paliers (34) et le

(34) MASLOW, A.H. (1952). Motivation and Personality. New York: Harper and Row.

4.1 Cueillette des faits (suite)

tableau VIII nous fait voir les besoins comblés par le travail d'enseignant. Cependant, huit personnes disent que leur travail devrait satisfaire d'autres besoins qu'elles éprouvent. Selon le tableau IX, il y a, là, des besoins ressentis et non satisfaits par le travail dans le contexte qui existait lors de l'enquête.

Le climat de travail est aussi mesuré par l'influence que les personnes ont entre elles. La majorité (16) des répondants indique, dans le tableau X, qu'ils subissent une certaine influence des collègues dans l'exercice de leur travail. Le chiffre qui suit le sujet d'influence indique le nombre de personnes qui ressentent le même apport.

Les répondants sont partagés quant à leur Q.V.T. puisque huit la considèrent bonne et deux très bonne, toutefois, quatre personnes la considèrent passable alors que quatre autres la jugent médiocre. C'est au tableau XI cependant que nous pouvons voir le fondement de cette appréciation. Nous y avons les aspects positifs et négatifs de même que le nombre de personnes qui partagent la même opinion.

L'enquête nous donne, sur le sujet de la Q.V.T., une autre note in-

4.1 Cueillette des faits (suite)

téressante qui va chercher les points qui sont susceptibles d'améliorer cet aspect pour les personnes concernées. Le tableau XII apporte la lumière requise sur cet aspect et peut servir à augmenter d'une façon importante notre compréhension de la perception que l'on se fait de la Q.V.T. dans ce milieu.

Pour ajouter à celà, le tableau XIII précise encore davantage les éléments de base qui constituent l'assise de cette notion pour les enseignants. On y retrouvera, en plus du nombre de répondants pour chacune des acceptions du concept de Q.V.T., l'ordre de priorité qu'on lui attribue.

Le questionnaire nous apprend que la majorité (15) croit que la tâche actuelle pourrait être améliorée, cependant, il n'y a pas de concensus sur la manière de réaliser cet objectif. Il faut voir le tableau XIV à ce sujet où pas moins de vingt-trois moyens y sont suggérés.

La structure départementale comme telle a aussi été questionnée et seulement cinq personnes la considèrent inadéquate alors que dix en sont satisfaits. Les éléments qui supportent ce deux points de vue

4.1 Cueillette des faits (suite)

sont, à leur tour, présentés dans les tableaux XV et XVI.

Pour terminer cette enquête, il était essentiel de demander aux gens ce qu'est le travail pour eux? (cf. tableau XVIII) puisque c'est le point majeur à la base de la présente recherche.

La question de stabilité dans l'emploi a aussi été abordée et nous montre que cinq personnes ne sont pas intéressées à changer d'emploi alors que deux sont indécises, deux veulent leur retraite et huit aimeraient opérer un changement pour les motifs qui nous sont indiqués au tableau XVIII. Il est aussi intéressant de voir les raisons qui motivent ceux qui veulent garder leur métier (cf. tableau XIX).

Ceci présente donc les éléments principaux de l'enquête que j'ai menée entre le 15 septembre et le 1er décembre 1983 auprès de mes collègues de travail qui m'ont très bien accueilli en répondant à un fastidieux questionnaire (cf. annexe A) lequel nécessitait environ deux à trois heures de réflexion. Je les en remercie beaucoup.

TABLEAU 1

(Question 1 et 2)

LES VALEURS QUI TIENNENT LE PLUS A COEUR DANS LA VIE

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE										n.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Famille	3	5	1	1							10
Amour	2	1	1	2	1			1			8
Avis		1	1	2	1		2	1			8
Conjoint	1		2								3
Enfants	1			1							2
Bonheur autour de moi				1			1				2
Maison									1		1
Religion (engagement spirituel)	3				1			1			5

TABLEAU I

(suite)

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE										n.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Honnêteté		1			2	2	1				6
Justice	1		1	1					1		4
Etre respecté			1		1				1		3
Loyauté, franchise				1	1		1				3
Confiance			1							1	2
Simplicité							1				1
Vérité								1			1
Aider, faire plaisir						1	1				2
Etre utile	1										1
Générosité						1					1

TABLEAU I
(suite)

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE										n.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Qualité de la vie	1					1					2
Confort						1			1		2
Etre heureux	1										1
Belles choses réalisées (arts)			1								1
Tendresse				1							1
Environnement						1					1
Propreté							1				1
Délicatesse									1		1
Vie										1	1
Stabilité de l'environnement						1					1
Sécurité								1			1
Patrie									1		1

TABLEAU I

(suite)

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE										n.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Loisirs			1		1			3			5
Santé	1	1			2			1	1		6
Argents (revenus décents)				1			2		3	1	7
Travail	1	1		1	1	1		2		1	8
Etudes				1		1					2
Motivation au travail						2					2
Conscience professionnelle			1								1
Compétence								1			1
Efficacité									1		1

TABLEAU I

(suite)

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE										n.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Réussite			2					1	2		5
Carrière					1			1			2
Défis et risques								1		1	2
Organiser		1									1
Créativité						1					1
Compétition						1					1
Ambition										1	1
Influence										1	1
Relations interpersonnelles		1	1				1			1	4
Coopération, esprit d'équipe						1				2	3
Accueil		1									1
Ecoute			1								1
Echanges d'idées				1							1

TABLEAU 1

(suite)

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE										n.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Engagement social					1						1
Affiliation										1	1
Liberté d'action			1	1	1	1	2		1		7
Développement personnel		2	1				1				4
Autonomie		1		1		1					3
Satisfaction de soi					1				1		2
Responsabilité	1										1
Maturité et stabilité		1									1
Paix				1							1
Sagesse					1						1
Solitude					1						1
Réputation							1				1
Démocratie										1	1

TABLEAU II

(Question 5)

LES VALEURS QUI ONT PRIS DE L'IMPORTANCE LORS
DU DERNIER CHANGEMENT DE L'ORDRE DES VALEURS DE L'INDIVIDU

VALEURS	n.
Famille	6
Santé	3
Valeurs spirituelles	3
Qualité de la vie	2
Valeurs reliées à la personne humaine	2
Autonomie	2
Aide	1
Amour	1
Solitude	1
Réussite	1
Défis et risques	1
Authenticité	1
Sécurité	1
Confort	1
Responsabilité	1
Travail	1
Compétence	1

TABLEAU III

(Question 8)

LES VALEURS QUI ACTUELLEMENT ATTIRENT LE PLUS CEUX QUI SONGENT A UN CHANGEMENT

VALEURS	n.
Valeurs spirituelles	3
Valeurs familiales	2
Développement personnel	2
Amitié	2
Travail	2
Amour	1
Etudes	1
Satisfaction de soi	1
Sécurité	1
Plaisir	1
Prudence	1

TABLEAU 1)
(Question 10 et 11)

LES VALEURS VECUES PAR LE GROUPE EN TANT QUE TEL

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Autonomie (Individualisme)	3	3	2	2		10
Indépendance	1					1
Paix		1		1		2
Liberté		2	1			3
Harmonie		1		1		2
Conservatisme				1		1
Travail honnête	1	1	2	1		5
Compétence	2		1			3
Discipline	1					1
Devoir					1	1
Conscience professionnelle		1	1			2
Perfectionnement				1		1
Résistance aux changements					1	1

TABLEAU IV

(suite)

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Image du groupe	1					1
Fausse camaraderie	1					1
Camaraderie			1			1
Méfiance				1	1	2
Image projetée qui est fausse		1		1		2
Solidarité		1	1		1	3
Coopération			2		1	3
Infantilisme			1			1
Instabilité des individus				1		1
Perceptions émises à titre d'opinion					1	1
Argent	3	2	2			7
Succès financier	1			1		2

TABLEAU IV
(suite)

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Le pouvoir	1	1				2
Compétition		1		1	1	3
Prestige					1	1
Syndicalisme d'opportunité	1					1
Respect	1			2	1	4
Equité		1				1
Disponibilité		1				1
Relations interpersonnelles			1			1
Générosité (service)				1		1
Ouverture d'esprit					1	1
Qualité de la vie					1	1
Plus de temps pour les loisirs		1				1

TABLEAU V

(Question 12)

LES VALEURS LES PLUS IMPORTANTES QUE LE DEPARTEMENT DEVRAIT VIVRE EN TANT QUE GROUPE DE PERSONNES

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Solidarité (aide mutuelle)	1	2	4	2		9
Honnêteté intellectuelle (conscience professionnelle)	3			2	1	6
Echanges pédagogiques et intellectuels	1		1	1	3	6
Compétence	2		1	1	1	5
Disponibilité		3	1	1		5
Relations harmonieuses		3	1		1	5
Esprit d'équipe (coopération)	2		1		1	4
Liberté d'action individuelle			2	2		4
Respect mutuel	1	1				2
Ouverture d'esprit	1			1		2
Travail	1			1		2
Créativité	1				1	2
Intégration		2				2
Avant-gardisme		1		1		2
Tolérance			1		1	2
Développement de l'étudiant	1					1
Ressources matérielles	1					1

TABLEAU V

(suite)

VALEURS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Générosité		1				1
Responsabilité		1				1
Famille		1				1
Compréhension		1				1
Amitié			1			1
Confiance				1		1
Motivation au travail				1		1
Image de l'ensemble				1		1
Défense des intérêts individuels				1		1
Meilleur salaire				1		1
Amélioration continuelle				1		1
Accueil					1	1
Sécurité					1	1
Développement social					1	1
Party annuel					1	1

TABLEAU VI

(Question 16)

LES RAISONS QUI ACTUELLEMENT MILITENT EN FAVEUR DU CHOIX DU METIER D'ENSEIGNANT

RAISONS	n.
Pas de réponse	1
Bonnes conditions de travail (vacances)	5
Valorisant (satisfaction, des résultats tangibles)	4
Engagement face aux étudiants (communication)	4
Métier fantastique (j'aime ça)	4
Autonomie dans le travail	3
Collaborer à l'éducation de la jeunesse	3
Liberté	2
Créativité	2
Transmettre du vécu	1
Un défi à relever	1
Raison de vivre	1
Bonne rémunération	1
On est payé pour s'instruire	1
Me permet une vie familiale	1
Sécurité	1
Ne s'est pas arrêté aux autres options	1

TABLEAU VII

(Question 19)

LES SATISFACTIONS PERSONNELLES QU'ACTUELLEMENT LE METIER D'ENSEIGNANT PROCURE

SATISFACTIONS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Valorisation (satisfaction personnelle)	3	1	1	1	1	7
Autonomie	2	2	2	1		7
Relations professeurs-étudiants	1	4	1	1		7
Echanges avec collègues			1	5	1	7
Aider les étudiants à obtenir une formation	3	1	1			5
Satisfactions des besoins financiers	2	1	1	1	1	6
Curiosité intellectuelle (réflexion)			1		4	5
Fierté de son métier	3	1				4
Horaire flexible	2		1	1		4
Vacances		2			2	4
Culture	1	1				2
Initiative, défi		1			1	2

TABLEAU VII

(suite)

SATISFACTIONS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Responsabilité		1				1
Sécurité		1				1
Succès			1			1
Compréhension des autres			1			1
Travail bien fait			1			1
Générosité			1			1
Contrôle des émotions				1		1

TABLEAU VIII

(Question 20)

LES BESOINS PERSONNELS COMBLES PAR LE METIER D'ENSEIGNANT

BESOINS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Argent	4		1	4	1	10
Communiquer (relations interpersonnelles)	4	1	3	1		9
Partage des connaissances et expériences	2	3	1	2		8
Liberté (autonomie)	1	2	2	2	1	8
Intégration sociale	1	1	1	1	1	5
Réalisation de soi	2	1		1		4
Valorisation	2		2			4
Aider (être utile)		2	1		1	4
Transmettre des valeurs		1		1		2
Sécurité		1			1	2
Palper des résultats			1		1	2
Voir les changements sociaux	1					1
Créativité		1				1
Travail bien fait			1			1
Confrontation des idées					1	1
Loisirs					1	1

TABLEAU IX

(Question 22)

LES BESOINS PERSONNELS NON COMBLES PAR LE METIER

ET QUE CELUI-CI DEVRAIT TOUTEFOIS SATISFAIRE

BESOINS	n.
Le travail en équipe	2
Valorisation de la fonction	2
Créativité	2
Actualisation de soi	2
Production	1
Liberté	1
Réussite	1
Appartenance	1
Autonomie	1
Goût du dépassement	1
Remise en question	1

TABLEAU X

(Question 25)

SUJETS SUR LESQUELS PORTE L'INFLUENCE SUBIE PAR LES INDIVIDUS DE LA PART DES COLLEGUES DE TRAVAIL

SUJETS	n.
Pratiques pédagogiques	10
Valorisation du non travail (non engagement)	4
Stimule au travail	3
Aide à réaliser les objectifs	3
Echange de compétences	3
Accent sur la relation interpersonnelle	2
Information	1
Oblige à réfléchir	1
Prendre conscience des choses à ne pas faire, pour ne pas leur ressembler	1
2 ou 3 m'écoeurent et déprécient la réputation des professeurs	1
Résolution des conflits	1

TABLEAU XI

(Question 31)

LES ASPECTS POSITIFS ET NEGATIFS DU FONDEMENT DE LA Q.V.T. DES REPONDANTS

ASPECTS	n.
Relations avec les étudiants	5
Bonne relation avec les collègues	5
Grande liberté	2
On a la paix	2
Eprouve de la joie à travailler	2
Possibilités d'échanges	1
Souhaite une meilleure collaboration du groupe	2
Dernières négociations	2
Méfiance	2
Image du groupe est plus importante que le travail	1
Frustration	1
Courir pour les services	1

TABLEAU XI

(suite)

ASPECTS	n.
Indifférence des gens entre eux	1
Objectifs mal définis	1
Budget inadéquats	1
Impossible de discuter à fond	1
Faut simuler que la qualité ne change pas	1
Surveillance accrue de l'administration	1
Ne s'attend pas à mieux (Q.V.T. médiocre)	1

TABLEAU XII

(Question 32)

LES MOYENS POUR AMELIORER LA Q.V.T. DES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT

MOYENS	n.
Meilleur esprit de groupe (échanges entre professeurs)	7
Avoir du personnel de soutien à notre service dans le département	4
Que le collège précise ses objectifs	3
Reconnaissance par l'administration du statut professionnel des enseignants	3
Ouverture et collaboration	2
Meilleur salaire	2
Amitié	1
Tolérance	1
Meilleure convention collective	1
Meilleures règles de fonctionnement	1
Avoir un autre syndicat	1

TABLEAU XII

(suite)

MOYENS	n.
Forcer le syndicat à faire un référendum avant la grève	1
Perdre moins de temps dans les structures	1
Que l'organisation des cours permette de se préparer	1
En ayant les cours que je préfère	1
Que la direction des services pédagogiques démontre qu'elle se soucie de la qualité de l'enseignement	1
Concertation	1
Compétition moins forte	1
Faire observer le silence dans le corridors des salles de cours	1

TABLEAU XIII

(Question 33)

LES ELEMENTS A LA BASE DE LA Q.V.T. DES REPONDANTS

ELEMENTS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Bons rapports avec les collègues	1	4	5	1		11
Bons rapports avec les étudiants	2	3	1	1	2	9
Liberté	3	1		3		7
Accessibilité à des services adéquats	1			3	3	7
Harmonie et climat détendu	1	2		2		5
Enseignements de qualité	2		1	1		4
Horaire	1	1	1			3
Attention de l'administration			2		1	3
Le choix des cours	1	1				2
Certains cours	1				1	2
Communications		1			1	2
Vacances			1		1	2
Contrôle sur le travail exécuté					2	2

TABLEAU XIII

(suite)

E.MENTS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Etre plus exigeant à l'égard des étudiants	1					1
Aimer son travail	1					1
Créativité	1					1
La paix	1					1
Salaire		1				1
Productivité		1				1
Satisfaction des étudiants		1				1
Travail constant		1				1
Documentation adéquate		1				1
Développement personnel		1				1
Motivation des étudiants			1			1
Pas de grève pendant la session			1			1
Mesurer la progression des étudiants			1			1

TABLEAU XIII

(suite)

ELEMENTS	RANG D'IMPORTANCE					n.
	1	2	3	4	5	
Sécurité d'emploi				1		1
Respect du travail des autres				1		1
Vie syndicale				1		1
Charge de travail raisonnable					1	1

TABLEAU XIV

(Question 35)

LES MOYENS POUR AMELIORER LA TACHE DE L'ENSEIGNANT DU DEPARTEMENT

MOYENS	n.
Meilleur support technique (conditions matérielles)	5
Meilleure collaboration	3
Créer un climat de confiance	1
Amener les gens à communiquer entre eux	1
Meilleure structure d'encadrement	1
Projets stimulants	1
Orientation sur la méthode	1
La paix	1
Absence de contrainte	1
En me rapprochant des valeurs du groupe	1
Procédure disciplinaire	1
Consultation de l'administration	1
Améliorer la qualité de la clientèle étudiante	1

TABLEAU XIV

(suite)

MOYENS	n.
Réduction des groupes d'étudiants	1
Intégrations des nouveaux outils pédagogiques	1
Travail d'équipe pour préparer les cours	1
Moins de restrictions budgétaires	1
Cours additionnels payés en supplémentaire avec le temps et l'expérience	1
Un bureau seul	1
Une vie départementale et riche	1
Reconnaissance du travail bien fait	1
Evaluation du travail par les étudiants et par la structure	1

TABLEAU XV

(Question 39)

LES MOYENS D'AMELIORER OU DE CHANGER LA STRUCTURE DEPARTEMENTALE ACTUELLE

MOYENS
. Exiger plus de participation à la vie départementale
. Contrôle plus strict - du travail - des professeurs - présence - préparation - évaluation comme professeur
. Impliquer tous les professeurs dans des projets
. Personne n'a d'autorité, tout se fait par la négociation
. Etablir la confiance et l'échange
. Avoir de plus gros budgets et consulter les professeurs sur leur confection
. Le chef du département devrait être un cadre non enseignant
. Le problème n'en est pas un de structure

TABLEAU XVI

(Question 38)

LES ELEMENTS DE SATISFACTIONS RELIES A LA STRUCTURE DEPARTEMENTALE ACTUELLE

ELEMENTS	n.
La structure est flexible et permet des ajustements	4
Plus près des problèmes du quotidien	2
La structure en elle-même n'est pas importante, c'est ce que l'on en fait qui compte.	2
Elle permet l'information	2
Elle permet à chacun de s'exprimer	1
Pas trop envahissante	1
Fournit des services utiles	1
Assure les démarches administratives	1
Structure informelle qui tient compte des soucis émotifs de chacun.	1
L'ambiguïté vient du fait que les décisions du département ne sont pas obligatoires, mais souvent des voeux pieux.	1
Que ceux qui veulent diriger le département le fassent et foutent la paix aux autres.	1
Un minimum de contrainte pour un maximum de paix	1

TABLEAU XVII

(Question 41)

QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL POUR VOUS?

OPINIONS	N.
Moyens de se réaliser personnellement	10
Moyen de gagner sa vie	10
Faire quelque chose d'utile	5
Atteindre les objectifs par conscience professionnelle	1
Activité secondaire pour satisfaire mes besoins	1
Une raison de vivre	1
Moyen de se tenir en forme moralement et physiquement	1
Moyen de m'instruire	1
Beaucoup de discipline	1
Mon autonomie et ma liberté	1
C'est un mal nécessaire	1
Le travail n'est pas synonyme de gagne-pain	1
Beaucoup de connaissances transmises	1
Mettre à l'épreuve des connaissances et des expériences acquises	1
Façon de contribuer à la société	1

TABLEAU XVIII

(Question 43)

LES RAISONS MOTIVANT CEUX QUI AIMERAIENT CHANGER D'EMPLOI

RAISONS	n.
Essayer autre chose	4
Sortir de la routine	2
Jouir davantage de la vie	2
Prendre ma retraite	2
Les conditions de travail se dégradent dans l'enseignement	2
Défis à relever	2
Pour être efficace, une personne doit changer de fonction dans une entreprise.	1
Sentiment de marquer le pas	1
Me ressourcer	1
Je n'aime pas l'embourgeoisement	1

TABLEAU XIX

(Question 44)

LES RAISONS DE LA STABILITE DANS L'ENSEIGNEMENT

RAISONS	n.
J'aime bien mon emploi.	2
Il sera de plus en plus difficile de se faire une situation ailleurs.	1
L'absence de contrôle permet la liberté d'action pour trouver ailleurs les satisfactions.	1
C'est une vache à lait à ne pas négliger.	1
J'ai passé le temps des planifications à long terme.	1
L'infantilisme du milieu permet l'épanouissement des personnes qui en ont besoin.	1

4.2 Analyse et diagnostic plus précis

Pour procéder à l'analyse des données, je vais suivre l'ordre des sujets déjà exprimé par le questionnaire de l'annexe A. En premier lieu, c'est l'aspect des valeurs qui sera traité pour ensuite parler de la tâche de l'enseignant et enfin du département comme milieu de travail.

Les personnes agissent généralement dans le sens de leurs valeurs et plus spécifiquement selon l'ordre qu'elles leur attribuent. Lorsque l'échelle des valeurs d'une personne n'est pas respectée, il y a des conflits qui germent. Habituellement, les actions se déroulent sans qu'il y ait, dans chaque cas, une analyse en profondeur pour précéder l'agir. Toutefois, une personne peut réfléchir à ses valeurs et leur donne un ordre de priorité qu'elle respectera lors de sa réflexion, consciente ou non, avant ses actes. Ce postulat est à la base du questionnement du milieu sous étude, pour tenter d'expliquer et mieux saisir ce qui s'y passe et aussi essayer d'apporter les recommandations les plus adéquates pour l'amélioration de la Q.V.T..

Voyons ce que l'on apprend des valeurs premières des enseignants de ce groupe. (cf. tableau 1) On y constate que la famille occupe

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

une place de premier choix. Il ne faut pas hésiter d'y ajouter les valeurs enfants, conjoint et amis qui, dans notre contexte social, s'inscrivent aujourd'hui dans le concept large de Famille. C'est à quinze reprises que l'on a placé ces quatre concepts dans les trois premières valeurs.

Il est aussi à noter que les valeurs, amour et religion ont été choisis sept fois dans les trois valeurs premières. Je retiens ici les trois premiers choix pour mieux illustrer les tendances car, il est souvent difficile de faire un choix entre le premier, deuxième et troisième rang alors qu'il est plus facile de le faire entre le premier et le quatrième ou cinquième niveau de préférence. Ce qu'il faut retenir à mon sens dans ces cas, ce sont les tendances qui ressortent et les effets significatifs que l'on peut sentir des données qui nous sont livrées. On peut aussi relier les valeurs développement personnel, autonomie, maturité et stabilité, relations interpersonnelles, écoute, accueil qui reviennent neuf fois dans les trois premiers choix. Ceci me laisse croire à un souci pour sa propre personne en y associant les trois choix attribués aux valeurs santé et loisirs.

Je veux aussi souligner la préoccupation marquée de cinq choix pour

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

le travail, la réussite et la conscience professionnelle. Toujours en relation avec les valeurs des individus, on peut remarquer que celles qui ont été nommées le plus souvent, sans distinction de l'ordre, furent: famille 10, amis 8, travail 8, argent 7, liberté d'action 7, santé 6, honnêteté 6, religion ou engagement spirituel 5, loisirs 5 et réussite 5.

Constatons que le travail et l'argent sont mentionnés mais qu'ils ne semblent pas rejoindre l'élément majeur des gens. Serait-ce parce que les deux sont de l'acquis ou si c'est vraiment secondaire comme préoccupation? La sécurité d'emploi y est peut-être pour quelque chose dans un cas et les coupures de salaires dans l'autre. Je pense que les individus sont principalement préoccupés, dans ce milieu comme ailleurs, par ce qui est le plus près d'eux.

Ces gens ont aussi, en général, déjà réajusté leur ordre des valeurs (question no 3) ce qui veut dire que des choix se sont déjà exercés, des ajustements ont eu lieu. Ceci n'est pas un gage de stabilité mais probablement d'un peu plus de maturité. Dans ce sens, le tableau 11 nous confirme, dans la position de base, que les principales valeurs retenues par le milieu sont acquises, par certains, à

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

la suite d'un changement. La question no 6 nous révèle, à ce sujet, que c'est l'expérience de la vie qui est la source première des modifications apportées à l'ordre des valeurs. Des raisons comme: "le temps fait percevoir différemment le sens de la vie" ou encore "les valeurs matérielles sont éphémères" sont, on ne peut plus explicites, sur le sérieux de ces nouvelles orientations. Cette affirmation n'est certes pas douteuse puisque le tableau III reprend, à son tour, pour les personnes qui ont affirmé être en voie de changement à la question no 7, qu'elles sont, elles aussi, attirées par des valeurs qui sont déjà énoncées comme étant celles de la majorité, telles: les valeurs spirituelles, familiales, etc...

Ceci dit, il est également utile de constater (question no 9) que les valeurs qui prennent moins d'importance pour les huit personnes qui s'apprêtent à faire des modifications dans leur ordre de valeurs vont principalement dans le sens suivant: le travail 3 et l'amitié 3. Il s'agit donc ici d'une confirmation importante du fait que le travail comme tel n'est plus pour les individus une première préoccupation et je crois, qu'en conséquence, les gestionnaires du milieu devraient en tenir compte dans leur approche. Cet esprit, relativement nouveau dans l'ensemble de la société, a des

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

effets sur la productivité et beaucoup de cadres sont démunis devant cette situation. Comment aborder les subalternes? Comment faire travailler une équipe? Comment obtenir du rendement?

Suite à cette brève analyse de l'ordre des valeurs des répondants comme personnes, voyons maintenant ce que le groupe de personnes, dans le département, offre comme attitudes dans le quotidien. Quelles perceptions ont-elles du milieu du travail? Quelle est leur opinion sur leur vie de travail? Le tableau IV nous fait voir que l'argent et l'autonomie (individualisme) sont les deux premiers choix de la majorité des répondants qui les mentionnent douze fois dans les deux premières places et dix-neuf fois, on les a identifiés comme une valeur de groupe.

D'autres, telles le travail honnête, le pouvoir (compétition), le respect et la liberté (indépendance) sont aussi mentionnées. Ces éléments reflètent sans doute un aspect du vécu qu'il est important de retenir afin de le comparer avec ce que le groupe souhaiterait voir vivre par les collègues (cf. tableau V). Ici, c'est la solidarité (aide mutuelle), les échanges pédagogiques et intellectuels, l'honnêteté intellectuelle (conscience professionnelle) qui sont les points principaux de ce que l'on voudrait voir. Force nous est

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

effets sur la productivité et beaucoup de cadres sont démunis devant cette situation. Comment aborder les subalternes? Comment faire travailler une équipe? Comment obtenir du rendement?

Suite à cette brève analyse de l'ordre des valeurs des répondants comme personnes, voyons maintenant ce que le groupe de personnes, dans le département, offre comme attitudes dans le quotidien. Quelles perceptions ont-elles du milieu du travail? Quelle est leur opinion sur leur vie de travail? Le tableau IV nous fait voir que l'argent et l'autonomie (individualisme) sont les deux premiers choix de la majorité des répondants qui les mentionnent douze fois dans les deux premières places et dix-neuf fois, on les a identifiés comme une valeur de groupe.

D'autres, telles le travail honnête, le pouvoir (compétition), le respect et la liberté (indépendance) sont aussi mentionnées. Ces éléments reflètent sans doute un aspect du vécu qu'il est important de retenir afin de le comparer avec ce que le groupe souhaiterait voir vivre par les collègues (cf. tableau V). Ici, c'est la solidarité (aide mutuelle), les échanges pédagogiques et intellectuels, l'honnêteté intellectuelle (conscience professionnelle) qui sont les points principaux de ce que l'on voudrait voir. Force nous est

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

de constater tout de suite un déséquilibre entre l'agir et l'être, entre ce qui est et ce que l'on souhaite. La tendance qu'exprime ce tableau V est forte dans le sens de la solidarité (aide mutuelle) avec 9 répondants qui en parlent directement, certains diront d'une autre manière: disponibilité (5), relations harmonieuses (5), esprit d'équipe (4), respect mutuel (2), ouverture d'esprit (2), intégration (2), tolérance (2), générosité, compréhension, amitié, confiance, accueil.

Il est aussi possible d'y déceler un désir de voir le travail intellectuel y être revalorisé. Celà en regroupant les valeurs suivantes: honnêteté intellectuelle (conscience professionnelle) (6), échanges pédagogiques et intellectuels (6), compétence (5), travail (2), créativité (2), motivation au travail.

Nous allons maintenant aborder la tâche de l'enseignant i.e. le métier proprement dit. Les répondants sont majoritairement bien dans ce travail qu'ils ont choisi (14) et qu'actuellement ils choisiraient encore (14). Le tableau VI, nous fait voir une série de raisons qui vont dans le sens de la satisfaction de besoins supérieurs i.e. de ceux qui conduisent à la réalisation de l'être. Ceci se confirme

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

par le tableau VII qui mentionne la valorisation (satisfaction personnelle) (7), l'autonomie (7) et les relations professeurs-étudiants (7) comme des satisfactions personnelles qu'éprouvent les enseignants dans leur travail.

Le travail vient aussi combler des besoins personnels de base chez les individus interrogés (cf. tableau VIII). Outre l'argent (10) qui assure un minimum de sécurité, les autres besoins comblés sont nettement au niveau supérieur de l'échelle de Maslow et laissent supposer que le reste est satisfait généralement. Communiquer (9), partage des connaissances et expériences (8), autonomie (8), intégration sociale (5), réalisation de soi (4), valorisation (4), aider (4), etc., sont autant de façons de dire que le travail est en lui-même très satisfaisant pour un grand nombre. Vingt-deux fois ces besoins sont identifiés comme étant satisfaits en premier ou deuxième lieu chez les répondants. Il y a ici de toute évidence un travail qui comble les besoins personnels majeurs. Si plusieurs sont heureux, ceux qui le sont moins (cf. question no 21 où huit ont répondu oui) réclament aussi du dit métier de satisfaire des besoins personnels de haut niveau (cf. tableau IX).

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

Il est donc possible d'affirmer que le métier qu'exerce le personnel enseignant est généralement agréable pour ceux qui l'exercent dans ce département. La relation avec les collègues se fait aussi dans la plupart des cas (16). Cependant, il faut noter que cette relation s'effectue généralement avec une ou quatre personnes seulement (cf. question no 24) ce qui indique que le milieu de travail est formé de plusieurs petits groupes où des relations interpersonnelles plus étroites ont lieu. En effet, treize répondants avouent subir de l'influence de la part d'un aussi petit nombre d'individus. La division du département en trois options (finance, marketing et personnel) favorise peut-être cette situation? Cependant, celà complète la perception énoncée au tableau IV qui fait voir beaucoup d'individualisme et d'indépendance (14) au sein du groupe. Je note que l'influence principale demeure strictement au niveau du travail i.e. qu'il semble y avoir peu de liens très forts en profondeur à d'autres niveaux.

Il ne nous apparaît pas non plus que le département attire ses membres plus qu'il ne le faut. L'absence de contrôle (cf. question no 28 et no 29) semble favoriser cet état de fait que le sentiment d'appartenance soit faible. La structure nous laisse la paix

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

et on s'en porte bien ainsi. En fin de compte, la Q.V.T. des gens est bonne pour plus de la moitié des répondants (10) alors que quatre l'ont qualifiée de passable et autant de médiocre.

Mais qu'est-ce que la Q.V.T. pour ces gens? Qu'est-ce que ce concept évoque dans leur esprit? Le tableau XIII nous donne la réponse à ces questions. Les bonnes relations avec les collègues et avec les étudiants sont l'assise de l'idée que l'on s'en fait. L'accessibilité à des services adéquats et la liberté de fonctionnement viennent aussi étoffer le climat. On peut donc affirmer que l'atmosphère que l'on retrouve dans le milieu est l'élément de base. Tantôt elle dépend des collègues, tantôt des clients ou encore de l'administration qui par ses règlements et orientations change l'air ambiant. Ce sera quelquefois les conditions de travail proprement dites ou encore des manques de considération qui changeront la qualité de l'environnement. S'occuper de l'atmosphère qui règne dans le milieu de travail semble être la tâche majeure de ceux qui veulent que ces travailleurs produisent avec soin. Ceux-ci le précisent avec force en demandant également l'accessibilité à des services adéquats pour un enseignement de qualité.

Du côté des professionnels, il y a aussi un apport important à

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

fournir soit un meilleur esprit de groupe (cf. tableau XII) lequel s'obtiendrait peut-être par une plus haute estime de l'administration à l'égard de ses salariés dans les contacts qu'elle cultive avec eux. Des objectifs mieux définis, une appréciation de leur statut dans le concret (un appui technique et matériel comparable à ce qui existe dans d'autres milieux de travail pour des gens scolarisés au même niveau). Fournir les crayons pour faire la correction des travaux, etc...

L'amélioration de la Q.V.T. est directement reliée à la tâche qui souvent peut être améliorée avec relativement peu de choses (cf. tableau XIV) et à des coûts très peu élevés. Comme on peut le constater par ce tableau-ci, il s'agit plutôt d'attitudes ou d'attentions pour faire parfois, toute la différence. Quinze personnes voient des améliorations possibles à leur travail (question no 34) et pourtant il ne s'agit pas là, en général, d'obtenir un salaire meilleur!

La structure elle-même n'est pas remise en cause (cf. question no 37) et ceux qui l'attaquent la voudraient plus encadrante (cf. tableau XV) et plus contraignante.

4.2 Analyse et diagnostic plus précis (suite)

Plus globalement, le travail est un moyen de se réaliser comme personne et de gagner sa vie (cf. tableau XVII). Pour la majorité, le travail est une activité utile (cf. tableau XVII). Toutefois, il pourrait être plus varié car plusieurs se disent prêts à un changement (cf. tableau XVIII).

5. CONCEPTION DE LA SOLUTION

5.1 Elaboration des alternatives en fonction des objectifs

Après avoir pris connaissance de l'étude des réponses au questionnaire, il est possible d'imaginer une quantité d'alternatives pour atteindre l'objectif majeur que nous poursuivons à savoir: l'amélioration de la Q.V.T. des professionnels enseignants dans ce département. Au départ, je veux préciser que le tout devrait se faire dans le plus grand respect des individus i.e. en invitant à la participation plutôt qu'en imposant des changements. De plus, je ne crois pas que, dans l'étude des avenues possibles à emprunter pour cheminer, il faille s'éloigner des mouvements importants suggérés par le milieu. Ceci afin de mettre le plus de chances de réussir dans cette voie de l'amélioration de la Q.V.T.. Trop de tergiversations autour des résultats patents de l'enquête, risqueraient de nous faire perdre le mouvement d'ensemble que nous recherchons et qui est presque requis pour démarrer un mouvement dans le milieu. Non pas que l'action de quelques-uns ne serait pas déjà valable mais, pour permettre de l'ampleur et un meilleur effet à ce renouveau, il faut inviter le plus grand nombre à y participer dès le début.

Dans cette optique, il serait possible de tenter de multiplier les regroupements de valeurs à partir de ce que nous savons des priori-

5.1 Elaboration des alternatives en fonction des objectifs (suite)

tés établies. Je crois, toutefois, que l'idée maîtresse qu'il y a lieu de garder est à l'effet que l'individu est avant tout préoccupé par sa famille, l'amour, la religion et son développement personnel. Ces préoccupations sont principalement à l'extérieur du travail et il faut en tenir compte pour concilier le professionnel et son travail. Ce milieu de travail pourrait-il accentuer sa préoccupation pour la formation de son personnel? Ce serait rentable pour l'entreprise d'avoir du personnel plus qualifié!

D'un autre côté, le milieu de travail peut par ses attitudes favoriser la famille des employés en offrant par exemple, à l'occasion, ses services-conseil lorsque c'est possible. Le milieu est en lui-même une source extraordinaire de connaissances et de services dans beaucoup de domaines tels: la santé, l'alimentation, l'administration, l'informatique, la bibliothéconomie, la sociologie, la psychologie, le marketing, les langues et j'en passe, car il serait ici trop long de les énumérer tous. Celà se fait depuis longtemps, dans l'entreprise privée pour les emplois d'été attribués aux enfants des salariés ou pour favoriser le transport de la famille dans les entreprises ferroviaires. Agir dans ce sens irait certainement dans la ligne des aspirations des employés!

5.1 Elaboration des alternatives en fonction des objectifs (suite)

On peut également remarquer que la vie départementale pourrait être améliorée dans le sens souhaité. Faut-il parler d'échanges à l'intérieur d'une matière ou d'une option, il y a là un désir certain d'offrir du plus de la part des individus. Il n'y a pas de recettes magiques pour créer la solidarité si ce n'est par le truchement d'occasions suscitées dans ce sens. Présenter un travail intellectuel à un groupe de collègues pour améliorer le département risquerait de voir des adeptes s'y adonner. Il y a lieu de tenir compte du désir profond d'autonomie des individus dans toutes ces approches car on n'arrive pas du jour au lendemain à faire des changements d'orientation aussi majeurs chez les gens que l'on a habitués à agir d'une certaine façon.

On observe aussi qu'il y a déjà un fonctionnement par petits groupes; y a-t-il lieu de modifier celà pour le moment? La vie départementale est-elle dans le sens unique du groupe élargi? On peut imaginer que si c'était possible d'améliorer la vie en petits groupes autour des trois options du département, ce serait peut-être déjà une amélioration! Celà pourrait être une première étape avant d'arriver à celle d'un groupe plus large qui rejoindrait l'ensemble du département. On ne peut tout de même pas forcer le regroupement des individus si celà n'est pas désiré et voulu!

5.1 Elaboration des alternatives en fonction des objectifs (suite)

Quant à la structure comme telle, elle ne pose pas de problèmes, bien au contraire, elle fait l'affaire de la majorité des gens. Sa souplesse respecte bien le milieu qui aime s'y retrouver. Elle n'est pas lourde à opérer et chacun peut s'y insérer avec l'espace requis pour y vivre. Il est impératif d'y favoriser tout ce qui peut améliorer les bonnes relations entre tous les membres et aussi avec la clientèle. Le climat de travail est tributaire d'une foule de petites choses quelquefois matérielles (outils, mobilier, etc...) mais aussi de relations interpersonnelles riches et profondes. Favoriser ce qui peut améliorer les conditions matérielles ne suffit pas, le plus important c'est l'autre aspect à savoir: la relation humaine entre les individus. Utiliser le plus de moyens pour y arriver, voilà la tâche de ceux qui désirent augmenter leur Q.V.T. dans ce milieu. Les manières de le faire sont multiples, mais chacun doit y travailler sans attendre l'initiative des autres. Aussi l'ouverture des participants à ce qui est proposé est essentiel dans cette démarche. Mon intention n'est pas ici d'énumérer une liste de choses à faire ou à ne pas faire mais plutôt de noter les conditions de base pour un fonctionnement harmonieux du département.

5.1 Elaboration des alternatives en fonction des objectifs (suite)

les quelques éléments que je viens de soulever dans cette ébauche d'alternatives pourraient être augmentés en perçant davantage les réponses que nous avons suite au questionnaire. Il faut dire aussi que plus nous retenons les idées évoquées par un petit nombre plus nous rendons au groupe la tâche ardue puisque le concensus rallie moins de personnes au départ.

La formation de base en management me sert peut-être ici pour me conseiller d'utiliser les éléments les plus forts en premier lieu et d'agir avec beaucoup de prudence dans ce domaine. Les habitudes prennent du temps à se créer et les changer, n'est pas toujours une chose facile.

5.2 Evaluation d'une solution

L'assemblée départementale doit d'abord faire un choix quant au style de direction qu'elle entend s'imposer. Elle doit adopter une manière d'être qui sera acceptée par les membres. Ceci d'une façon claire et précise i.e. sans ambiguité sur l'option retenue. Il ne peut y avoir de la place pour des abstentions car chaque individu est une partie entière du groupe dont le fonctionnement global est tributaire de chaque élément. Un certain credo doit s'établir entre les membres pour clarifier l'opération d'ensemble. Pour les dissidents, quelle avenue se présente? Vivre en marge, se joindre aux autres ou se soumettre? Le groupe devrait étudier cet aspect avec soin pour que chacun connaisse la portée de ses actes et en sache les conséquences.

Avant d'aller plus à fond dans l'élaboration de solutions, il est primordial que le groupe sache ce que chaque membre est prêt à apporter et où il se situe dans la démarche. Le contexte global d'un département de cegep nous oblige à tenir compte de ces points. Chaque individu a ses droits et obligations dans le contrat de travail qu'est la convention collective et ceci doit être respecté. Malgré celà il est possible d'agir en assemblée départementale, tout

5.2 Evaluation d'une solution (suite)

en respectant les gens. Améliorer la Q.V.T. d'un milieu ne signifie pas y passer le rouleau compresseur. Il faut plutôt tenter d'ouvrir les esprits à un climat différent qui doit lentement prendre place.

Dans le cas qui nous occupe c'est quelque chose de souhaité et dont la venue devrait pour cette raison être facilitée. Il y a actuellement un agir qui semble différent de ce qui est désiré. Le département doit donc favoriser un vécu plus en accord avec ce qui est espéré. Des actions concrètes doivent entre autre être possibles pour favoriser les échanges et la collaboration attendues au niveau du travail. Des groupes plus larges en nombre et de diverses disciplines peuvent être amenés à agir sur des projets précis. Le climat ne changera pas subitement mais lentement, après des actions répétées ensemble dans divers projets pour lesquels les individus ont des affinités.

Cette démarche serait incomplète s'il n'était pas possible d'y ajouter à la fin une appréciation tangible pour le travail apporté ou l'effort consenti. En effet, si le système ne peut pas trouver

5.2 Evaluation d'une solution (suite)

le moyen d'apprécier véritablement les performances dont il profite, il ne pourra s'attendre à en avoir d'autres longtemps. La récompense sous diverses formes continue d'avoir sa place même après la période de l'enfance. Actuellement, le salaire est là et on croit qu'il suffit à attirer ceux qui travaillent dans le système. Pourtant, le salaire n'est pas différent pour ceux qui travaillent moins. On demande aux individus une force de caractère exceptionnelle pour surnager dans un tel environnement sans lâcher. Comment s'étonner du fait qu'il y en ait qui diminue leur ardeur et leur intérêt!

6. RECOMMENDATIONS

6.1 Articulation de la solution en fonction du problème

La solution que l'on peut soumettre pour atteindre l'objectif de ce travail est simple et ne suppose pas des moyens complexes. Elle porte d'abord sur les épaules des gens eux-mêmes qui doivent décider ou non de s'impliquer dans cette tâche de l'amélioration de leur propre Q.V.T.. Ceux qui décident de ne pas s'impliquer pourront toujours le faire ultérieurement. Ceci pour que la démarche se fasse sous le signe du respect des autres et de leurs préoccupations. Il n'y a pas lieu de forcer qui que ce soit à agir à l'encontre de sa volonté. Cependant, le mouvement amorcé par un groupe devrait avoir un effet d'entraînement inévitable. Si ce n'était pas le cas, ce serait peut-être parce que les gens n'en sentaient pas le besoin. Cette proposition s'adresse à ceux qui sont intéressés, sans plus. Il appartient à chacun de choisir selon ses intérêts.

Le département est aux prises avec des problèmes qu'il peut présenter à des petites équipes de travail formées de personnes intéressées. C'est de démarrer la formation de ce tissus de relations dans le groupe qu'il est impératif de faire pour aller dans le sens des attentes des gens. (Voir le tableau XIII à cet effet).

6.1 Articulation de la solution en fonction du problème (suite)

Les échanges d'ordre pédagogique sont un secteur privilégié pour faire ce travail. Il y a ici une occasion de diversifier les groupes et même d'en faire des nouveaux avec ceux qui le souhaitent. Y a-t-il là des possibilités d'échanger sur les méthodes, les cours ou autres selon ce qui est désiré.

Voilà un plan de fonctionnement qui va attirer des collègues. Les tâches n'ont pas à être énormes mais elles doivent fournir l'occasion de tisser la relation interpersonnelle souhaitée. Multiplier les agirs ne peut que cimenter le milieu vers plus de maturité. L'effritement d'un groupe vient de l'action inverse.

Qui va initier une telle orientation? L'assemblée départementale doit se donner du temps pour réfléchir avec ceux qui le veulent afin de se sensibiliser à ce qui va se passer. Se concentrer sur cette action est utile pour déclencher le processus. Il faut que les intéressés soient pleinement informés de la situation. C'est un peu un contrat social qui se réalise de la sorte. C'est prendre en main sa destinée avec d'autres individus. Celà est contraignant et il faut que chacun le sache. L'atmosphère du département est formé

6.1 Articulation de la solution en fonction du problème (suite)

d'un ensemble de particules dont la qualité doit être surveillée. Quand on parle de l'amélioration de la Q.V.T., c'est un peu à cela qu'il faut s'attarder, faute de quoi, l'environnement est vicié.

6.2 Le projet d'implantation

Ce que je propose comme action concrète dans le milieu pour atteindre les objectifs de cette recherche est une démarche relativement simple à prime abord mais combien difficile à réaliser concrètement. Ceci, parce que je m'attaque à des changements reliés aux habitudes de vie des personnes et à leur habitude de fonctionner dans le milieu. De plus, je propose que le tout vienne volontairement, sans pression ou impératif extérieur , ce qui augmente sans doute la difficulté de réalisation:

1- D'abord l'assemblée départementale doit faire une réflexion sur la situation de sa Q.V.T. avec ceux que celà intéresse. Je propose à cette fin d'y livrer les résultats de l'enquête que j'ai faite pour aider le groupe à cheminer dans sa prise de conscience.

2- Puis, les collègues intéressés à agir dans le sens d'un travail d'équipe, présentent les sujets qui les intéressent et des petits groupes se forment dans le sens des intérêts de chacun.

3- Aussi, ceux qui sont intéressés à d'autres formes de partici-

6.2 Le projet d'implantation (suite)

pation, sont invités à en faire part et de s'adjoindre alors les personnes qui le veulent.

4- Il est à noter ici que le groupe de travail ne doit pas être la seule façon de contribuer. On peut, aussi, considérer l'apport d'un collègue qui s'adonne seul à une tâche dont pourra bénéficier le groupe.

6.3 Les problèmes potentiels

Les quelques recommandations que je viens de faire, laissent quand même de la place à des objections. Parlons en premier lieu de la non participation. C'est, au départ, très possible que des individus décident de s'abstenir et je crois qu'il faut respecter leur choix. Nous n'avons pas à forcer la main à quiconque lorsque l'on en est à un tel niveau de fonctionnement. En effet, il s'agit ici d'ajouter à une Q.V.T. qui n'est pas absente dans le milieu. Ce mouvement n'en est pas un d'embrigadement mais plutôt l'expression d'un désir manifesté par ceux qui ressentent plus le besoin de vivre une telle expérience. Voilà donc la raison pour laquelle je parle de libre adhésion.

On peut aussi s'attendre à ce que des thèmes fort divers soient choisis par les participants comme en fait foi le tableau XIV. Celà ne va pas non plus en contradiction avec l'objectif poursuivi, bien au contraire, puisque ce qui compte, c'est de permettre la fabrication d'un tissu humain plus riche et davantage conforme aux aspirations du milieu. Ces travaux vont certainement donner naissance à d'autres étapes plus riches encore que les premières. C'est pourquoi, voulant d'abord créer un atmosphère favorable, il faut permet-

6.3 Les problèmes potentiels (suite)

tre aux gens de respirer dans ce qu'ils aiment, avant de songer à les orienter dans des voies dont ils n'ont pas encore senti l'attrait ou pour lesquelles des désaccords profonds sont déjà connus par des expériences passées, ou ouvertement exprimés.

La multiplicité d'orientation peut conduire à toutes sortes de ports. C'est peut-être là le début de la créativité, des échanges, des nouvelles expériences et quoi encore de désiré par le milieu.

L'inertie d'un milieu de travail cause des problèmes. La stagnation peut rendre le climat très lourd et faire en sorte que les individus s'enlisent dans leurs habitudes et perdent le goût du changement, de l'autocritique ou encore de la recherche. Fonctionner uniquement sur les acquis, finit par épuiser l'avoir.

Quant à une certaine effervescence intellectuelle, susciter par un brassage d'idées, des échanges, des expériences nouvelles ou des essais sur des terrains vierges, elle n'est pas de tout repos et n'élimine pas les risques, bien au contraire.

Les échecs, les embuches et la critique sont parties de cette ave-

6.3 Les problèmes potentiels (suite)

nue qui n'est pas reposante par elle-même. Toutefois, si j'avais à choisir entre ces deux situations, je n'hésiterais pas à opter pour la dernière qui offre aux personnes, l'occasion de se dépasser i.e. d'aller plus loin dans leur être et qui sait, de trouver ce pourquoi, des humains disent qu'il y a du plaisir à vivre!

C'est là, en quelque sorte, choisir la valorisation de l'être, par une voie complexe et astreignante mais combien riche et satisfaisante à certains égards! C'est celle de l'effort accompli .

7. CONCLUSION

7.1 Conclusion

Ce projet d'intervention m'a permis de pousser plus loin mes connaissances et peut-être d'apporter à mon milieu une piste dans laquelle il y a de la place pour du dépassement de soi. J'espère que ce sentier sera emprunté par plusieurs et qu'il devienne l'occasion d'améliorer la Q.V.T. de tous.

Cet effort intellectuel m'a été des plus profitable et m'a donné l'occasion, à plusieurs reprises, d'utiliser des notions apprises au cours du programme de la maîtrise. Intervenir dans un milieu est toujours délicat et celà demande une bonne connaissance du processus administratif. En effet, la solution suggérée doit améliorer la situation, non pas comme un cataplasme mais par l'intérieur, en s'introduisant comme par osmose, de telle sorte que la transformation se fasse sans trop de heurt si possible. C'est le souhait que je formule pour le groupe que j'ai étudié dans ce travail.

ANNEXE A

Ce questionnaire est fait dans le cadre d'une thèse de maîtrise en administration publique, à l'Ecole Nationale d'administration publique de l'Université du Québec.

Il est anonyme et sera traité confidentiellement.

Michel André Doucet.

Septembre 1983.

1.- Actuellement, en tant que personne, quelles sont les valeurs qui vous tiennent le plus à coeur dans votre vie? Nommez-en dix (10).

2.- Ranger dans un ordre décroissant d'importance pour vous, les valeurs que vous venez d'énumérer.

3.- L'ordre actuel de vos valeurs a-t-il été modifié depuis 5 ans... 10 ans... 15 ans et plus... Non.....

4.- Si oui, quelles valeurs étaient en cause?

5.- Quelles valeurs ont alors pris de l'importance?

6.- Pourquoi ces valeurs ont alors pris de l'importance?

7.- Actuellement, considérez-vous l'ordre de vos valeurs comme étant stable? Oui..... Non.....

8.- Si non, quelles valeurs vous attirent le plus présentement en fonction d'un changement majeur dans l'ordre actuel de vos valeurs?

_____

_____

_____

_____

_____

9.- Dans ce dernier cas, quelles valeurs prennent alors moins d'importance pour vous?

_____

_____

_____

_____

_____

10.- Actuellement, quelles sont les valeurs qui sont vécues par le département en tant que groupe de personnes? (Nommez-en cinq (5) s.v.p.).

_____

_____

_____

_____

_____

11.- Pourriez-vous mettre en ordre décroissant les valeurs que vous venez d'énumérer. Cet ordre doit correspondre à la perception que vous avez du vécu du groupe.

_____

_____

_____

_____

_____

12.- Selon vous, quelles devraient être les 5 valeurs les plus importantes que le département devrait vivre? (Par ordre d'importance décroissant s.v.p.).

_____

_____

_____

_____

_____

13.- Avez-vous <u>personnellement</u> choisi ce métier? Oui..... Non.....

14.- Si non, comment y êtes-vous arrivé?

_____

_____

_____

_____

_____

15.- Actuellement, choisiriez-vous le même métier?

Oui..... Non.....

16.- Si oui, pourquoi? 17.- Si non, lequel choisiriez-vous?

_____

_____

_____

_____

_____

18.- Pourquoi choisiriez-vous celui-ci?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

19.- Quelles satisfactions personnelles votre métier actuel d'enseignant vous apporte-t-il? (En nommer cinq (5) par ordre décroissant s.v.p.).

_____

_____

_____

_____

_____

20.- Quels besoins personnels comblez-vous par votre travail? (En nommer cinq (5) par ordre décroissant (s.v.p.).

_____

_____

_____

_____

_____

21.- Votre travail devrait-il combler d'autres besoins personnels importants?

Oui..... Non.....

22.- Si oui, lesquels?

_____

_____

_____

_____

23.- Est-ce que des collègues de travail ont quotidiennement ou autrement une influence sur votre travail?

Oui..... Non.....

24.- Si oui, combien de personnes?

_____

20.- Quels besoins personnels comblez-vous par votre travail? (En nommer cinq (5) par ordre décroissant (s.v.p.).

_____

_____

_____

_____

_____

21.- Votre travail devrait-il combler d'autres besoins personnels importants?

Oui..... Non.....

22.- Si oui, lesquels?

_____

_____

_____

_____

23.- Est-ce que des collègues de travail ont quotidiennement ou autrement une influence sur votre travail?

Oui..... Non.....

24.- Si oui, combien de personnes?

_____

25.- Si oui, quelle influence ont-elles?

26.- Si non, expliquer s.v.p..

27.- La structure départementale influence-t-elle actuellement vos agirs comme enseignant?

Oui..... Non.....

28.- Si oui, expliquer comment?

29.- Si non, d'où provient l'influence que vous subissez?

30.- Actuellement, votre qualité de la vie au travail est-elle (encercler s.v.p.)

Très bonne Bonne Passable Médiocre

31.- Donner, s.v.p., le fondement de votre appréciation.

32.- Expliquer brièvement comment votre qualité de la vie au travail pourrait être améliorée?

33.- Enoncez les cinq (5) éléments de base qui constituent l'assise de votre qualité de la vie au travail (par ordre décroissant s.v.p.).

_____

_____

_____

_____

_____

34.- Croyez-vous que votre travail (tâche) pourrait être amélioré?

Oui..... Non.....

35.- Si oui, comment? 36.- Si non, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

37.- La structure départementale actuelle répond-elle adéquatement à la situation?

Oui..... Non.....

38.- Si oui, comment? 39.- Si non, que feriez-vous à la place?

40.- Si non, pourquoi votre proposition serait-elle plus adéquate?

41.- Qu'est-ce que le travail pour vous?

42.- Aimeriez-vous changer d'emploi d'ici 5 ans..... 10 ans.....

Oui..... Non.....

43.- Si oui, pourquoi? 44.- Si non, pourquoi?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Merci beaucoup de votre collaboration.

- - - - - - - - - - - - -

ANNEXE 8

ANNEXE B

Proposition d'un plan d'action pour l'application des recommandations

Tout en précisant qu'il appartient au groupe de collègues intéressés par une démarche dans le sens de l'amélioration de la Q.V.T., de déterminer la manière de procéder pour cheminer, je propose ici une façon d'agir.

D'abord dès le moins de juin 1984, le groupe devrait prendre le temps de s'informer des résultats de l'enquête à laquelle il a contribué en septembre dernier.

Après avoir reçu l'information pertinente, le groupe devrait ensuite échanger sur les informations d'une manière très ouverte afin que chacun manifeste ses réactions sur cette dite information et surtout indique au groupe ses perceptions face à ces nouvelles données. Ceci implique que les individus seront appelés à réagir dans le sens de suggérer des actions à entreprendre à court ou à moyen terme.

Une liste non limitative des actions à initier sera donc faites afin que l'on puisse faire un concensus sur un ordre de priorités à l'intérieur des démarches proposées. Il faut noter que cet effort

Proposition d'un plan d'action pour l'application des recommandations (suite)

doit tenir compte des mouvements qui regroupent le plus les gens selon les intérêts révélés dans l'enquête.

La réflexion collective sur ce qui peut se faire est difficile et demande beaucoup de discipline et d'ouverture d'esprit. Le groupe doit donc au départ accepter de réfléchir collectivement sur sa situation.

Ce qui rend l'exercice difficile c'est parfois le nombre de personnes. Mais, je ne crois pas que l'on doive le scinder car il s'agit ici d'une action collective et en principe l'ensemble doit participer à la démarche pour garder le fil des événements et des échanges sur la majorité des points soulevés.

D'autre part, l'attitude qu'adoptera chaque participant pourra peut-être favoriser le travail si tout le monde se sensibilise très bien au fait d'être, comme personne, la partie d'un tout. Accepter ce rôle, exige une volonté de participer qui ne s'impose pas mais, qui peut être compris par tous ceux qui choisissent de relever le défi d'une forme d'autogestion.

Proposition d'un plan d'action pour l'application des recommandations (suite)

Il serait téméraire de fixer ici un échéancier plus précis, car il faut que le groupe avance à son rythme. Toutefois, compte tenu de cette réalité, il est impératif qu'un calendrier des rencontres soit, le plus vite possible, établi pour s'assurer, dans le temps, que le suivi soit fait et que la réflexion porte des fruits.

Il est à noter également que si l'on désire des progrès dans ce contexte, il faut sérieusement mettre la main à la pâte. Dans cette optique, en septembre 1984, il serait réaliste de songer à une réunion mensuelle pour s'occuper de donner suite à la prise de conscience que provoqueront les premières rencontres d'information sur les résultats de l'enquête.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Annuaire démographique de l'ONU 1981, New York 1983.

BARRET, François (1963). Histoire du travail P.U.F., Collection Que sais-je? no. 164.

BERGERON, J.L. (janvier 1982). La "Q.V.T.": de quoi parle-t-on exactement? Revue Commerce.

BOISVERT, Maurice et son groupe de collaborateurs des H.E.C. (1980). La qualité de la vie au travail. Montréal: Editions Agence d'Arc.

Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la Province de Québec. Rapport Pidès 1965-66.

DAVIS, Louis E., CHERNS, Albert B. (1975). The Quality of Working Life. New York: The Free Press.

DURMAZODIER, Joffre (1962). Vers une civilisation du loisir. Paris: Edition du Seuil.

FEINGOLD, Karen (1976). Information Sources on Life-Style/Career Planning. Harvard Business Review, janvier-février p.p. 144-146

GRAND'MAISON, Jacques (1975). Des milieux de travail à réinventer. P.U.M.

BIBLIOGRAPHIE (suite)

Loi des Collèges d'enseignement général et professionnel, 1977, LRQ - c. C-29.

Loi sur le Conseil des Collèges, 1979, L.Q. - c. 23.

Loi constitutionnelle de 1867.

Loi modifiant la Loi des Collèges d'enseignement général et professionnel, 1979, L.Q. - c. 24.

MASLOW, A.H. (1952). Motivation and Personality. New York: Harper and Row.

MILLS, Ted (1978). The name that isn't there. Travail Canada.

Procédure de règlement des griefs pédagogiques Collège Maisonneuve, 1979, dépliant.

QUEBEC (Gouvernement) (1983-1985). Ministère de l'Education, Convention Collective MEQ - FNEEQ (CSN).

QUEBEC (Province) (1982). Ministère des Communications, Commission d'étude sur la formation des adultes.

BIBLIOGRAPHIE (suite)

SARBIN, T.R., ALLEN V.L. (1968). Role Theory Handbook of Social Psychology. Addison Wesley, Vol. I.

SCHUMACHER, E.F. (1980). Good Work. Paris: Edition du Seuil.

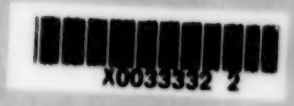
SCHUMACHER, E.F. (1978). Small is Beautiful, une société à la mesure de l'homme. Contretemps/Le Seuil.

TEILHARD DE CHARDIN, Pierre (1955-1965). Le phénomène humain. Paris: Edition du Seuil.

TEILHARD DE CHARDIN, Pierre (1955-1965). L'apparition de l'homme. Paris: Edition du Seuil.

WIGGINS, R.L., STEADE, R.D. (1978). Job Satisfaction as a Social Concern. Academy of Management Review, octobre p.p. 46-55.

WOOL, Harold (1973). What's Wrong with Work in America? - A Review Essay. Monthly Labor Review, mars p.p. 38-44.


X0033332 2

DATE DUE

CARR McLEAN, TORONTO FORM #38 267